

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM ÊNFASE EM DIVERSIDADE SOCIOCULTURAL E INCLUSÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELEFÔNICA BRASIL

Caroline de Castro Setin¹
Suelen Fagundes Bertoli²
Syonara Fernandes³
Juliana Maria Saito⁴

RESUMO

Este trabalho apresenta o tema recrutamento e seleção com ênfase na diversidade sociocultural e inclusão social, baseada num estudo de caso da empresa de Telefônica Brasil. A partir da observação das dificuldades enfrentadas por pessoas que são discriminadas diariamente por diversas empresas devido as suas religiões, aparência física, opções sexuais ou que possuem algum tipo de deficiência, foi realizado uma análise desse problema. Este trabalho apresenta um estudo de caso da empresa Telefônica Brasil, que se apresenta hoje no mercado corporativo como uma empresa que abre oportunidades de trabalho para que as pessoas que sofrem alguma discriminação, pelos motivos já citados a cima, possam se encaixar dentro do mercado de trabalho. O presente trabalho propõe para a referida empresa um plano de ação composto de treinamentos em nível de conhecimento sobre a diversidade sociocultural e inclusão social.

Palavras-chave: Recrutamento. Diversidade. Inclusão.

ABSTRACT

This paper presents the theme recruitment and selection with emphasis on sociocultural diversity and social inclusion, based on a case study of Telefônica Brasil. From the observation of the difficulties faced by people who are discriminated daily by various companies due to their religions, physical appearance, sexual options or that have some type of disability, an analysis of this problem was carried out. This paper presents a case study of the company Telefônica Brasil, which presents itself today in the corporate market as a company that opens job opportunities so that people who suffer some discrimination, for reasons already mentioned above, can fit into the market of job. The present work proposes to the mentioned company an action plan composed of training in level of knowledge on the socio-cultural diversity and social inclusion.

Keywords: Recruitment. Diversity. Inclusion.

¹ Tecnólogo em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário OPET

² Tecnólogo em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário OPET

³ Mestre em Letras, pelo Centro Universitário Campos de Andrade. Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Pós-Graduação em Engenharia de Qualidade, pela Unisociesc. Professora no Centro Universitário Opet.

⁴ Mestre em Educação, pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora no Centro Universitário Opet.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a temática referente aos Processos de Recrutamento e Seleção, com ênfase na diversidade sociocultural e na inclusão social. Na atualidade, marcada pela globalização, observa-se as mais diferentes formas de manifestações culturais, na expressão de distintas crenças, culturas e linguagens que caracterizam a sociedade, e que estão presentes nas organizações. Nesse contexto, entende-se que a inclusão social está inserida em um campo de diversidades socioculturais, contudo, especialmente no contexto das organizações ainda se presencia a marca do preconceito.

No mundo corporativo, especificamente, se faz necessário ultrapassar os preconceitos. Ou seja, é preciso saber lidar com as diferenças, pois as corporações podem acabar perdendo grandes profissionais. Nesse sentido, importa pensar sobre a inclusão social, em seus mais diferentes aspectos da diversidade sociocultural, como fator fundamental ao processo de recrutamento e seleção.

O processo de recrutamento e seleção (interno e externo), todos os meios e canais utilizados para a busca de novos colaboradores, trata-se da arte de encontrar e de reter novos talentos para a organização, ou ainda de valorizar e destacar os talentos já existentes. Sendo essa a perspectiva que se busca dar tratamento ao fator de inclusão social.

Assim, no que se refere aos aspectos metodológicos, foram realizadas pesquisas a partir de documentos e bibliografias que tratam da temática e, mais especificamente, do objeto de estudo delimitado, com foque e pautado no processo de recrutamento e seleção desta empresa, em seu alinhamento com a inclusão social e a diversidade sociocultural.

Atualmente, o Grupo Telefônica está presente em 21 países, e é constituída por mais de 125 mil colaboradores. No Brasil, a Telefônica Brasil já totaliza aproximadamente 34 mil colaboradores, com presença em mais de 4.000 cidades, somando mais de 97,1 milhões de clientes.

O processo de recrutamento externo é realizado por empresas contratadas; enquanto que o interno é caracterizado pelo que se denomina de “talento interno”, sendo realizado pela equipe interna da empresa, analistas de recursos humanos e gestores das áreas interessadas. No que se refere à inclusão social e diversidade sociocultural, de acordo com a Telefônica Brasil, pautam-se as iniciativas que têm por base os “Princípios de Negócios Responsáveis”.

Posto isso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: como realizar a inclusão social dentro da empresa e trabalhar a diversidade sociocultural trazendo como enfoque a questão do preconceito em suas diferentes formas?

Em um contexto geral entende-se que atualmente, ainda existem muitos gestores que não sabem lidar com as diferenças socioculturais (gênero, religião, raça, deficiências), bem como não estão preparados para desenvolver ações de inclusão social. Portanto, há necessidade de que sejam realizados treinamentos e palestras, por exemplo, que abordem tais temáticas. Sobre isso, no âmbito da Telefônica Brasil, consta em seus mais diferentes documentos e publicações (TELEFÔNICA, 2016, 2017), as suas iniciativas que buscam promover a inclusão e a diversidade, em um compromisso pautado nos seus “Princípios de Negócios Responsáveis”, os quais estão presentes em seus mais diferentes programas, como aqueles voltados para a inclusão de pessoas com deficiência.

Além disso, a empresa destaca as ações de “sensibilização da liderança”, com palestras realizadas para os seus colaboradores, voltadas para a promoção da diversidade na Telefônica. E, também, é importante ressaltar que a empresa realizou o “Censo da Inclusão”, envolvendo mais de 20 mil pessoas (61% do seu quadro funcional), cujo objetivo estava em conhecer o perfil de cada um dos seus colaboradores. A partir dos resultados desse Censo, o foco é a identificação dos pontos de aprimoramento na acessibilidade e uma melhor compreensão de seu público interno. Aspectos esses, que são contemplados pela Telefônica Brasil também em seu processo de recrutamento e seleção.

Com base nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral abordar as melhores técnicas de recrutamento e seleção, com a perspectiva de assegurar a contratação de pessoas capacitadas para cada área solicitada na empresa, no reconhecimento da diversidade sociocultural e prática da inclusão social. Quanto aos objetivos específicos, busca-se construir um Plano de Ações para os processos de recrutamento e seleção que poderá ser aplicado para uma melhor preparação dos gestores e analistas de Recursos Humanos em relação a estas questões.

A importância deste estudo está na necessidade de um aprofundamento das práticas do setor de Recursos Humanos, o qual tem um papel muito importante dentro das empresas, cuja ênfase volta-se ao processo de recrutamento e seleção enquanto possibilidade real, de trazer e reter novos talentos em um contexto de reconhecimento da diversidade sociocultural com ações de inclusão social.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Reconhecer a diversidade sociocultural é uma tarefa fundamental, e com relevante importância para as organizações (PONTES, 2010). Entende-se que um compromisso ético organizacional com a promoção da diversidade, reflete no princípio de inclusão social (gênero, raça, religião ou deficiências que as pessoas possam ter). Contudo, ainda é perceptível que as empresas buscam muito mais o atendimento à legislação, do que um real compromisso ético em face dessas questões. Sobre isso, por exemplo, destaque-se a Lei nº 8.213/91, a qual dispõe sobre a exigência por parte das empresas, cujo número de funcionários quando igual ou acima de 100, tenham em seu quadro efetivo de 2% a 5% de funcionários beneficiários, reabilitados ou pessoas com deficiência (PCD).

Na contramão é preciso reforçar que, as empresas podem ter um ganho substancial em termos de competitividade quando assumem, de fato, o compromisso ético com a promoção da diversidade e inclusão social. Nessa medida, é que as empresas devem dispor de estratégias eficazes de processo de recrutamento e seleção de colaboradores, cujo enfoque deve estar nas potencialidades, habilidades e competências além de qualquer aspecto de discriminação.

A partir dos anos de 1970, o conceito na Administração passou a dar tratamento aos Recursos Humanos como Administração de Recursos Humanos (ARH), em que as pessoas passaram a ser vistas como um recurso para o sucesso organizacional – antes as pessoas eram consideradas como força de produção para o alcance das necessidades da organização (GIL, 2001). Atualmente, o setor de recrutamento e seleção está presente em todas as empresas, e através dele os talentos são recrutados.

No entendimento de Chiavenato (2009), o recrutamento corresponde a um conjunto de técnicas para a atração de candidatos potencialmente qualificados e capazes. Trata-se de uma atividade permanente, e que é intensificada quando na ocorrência de vagas existentes (LACOMBE, 2011).

Quanto ao processo de seleção de pessoas, é realizada uma avaliação para identificar se o perfil do candidato está adequado às exigências do cargo, para então proceder com a escolha daqueles que possuem mais qualificação, habilidade, aptidão e identificação com a empresa.

Do exposto, entende-se a necessidade de que os processos de recrutamento e seleção sejam realizados tendo em vista estratégias para a promoção da diversidade e inclusão social. De tal modo, promovendo a igualdade de oportunidades. Para que tal igualdade seja cumprida, o profissional de Recursos Humanos responsável pelos processos de recrutamento e seleção deve, observar em cada indivíduo as qualidades que irão agregar ao crescimento da empresa, e não julgar o candidato antecipadamente pelo seu estilo, crença, cor, opção sexual, aparência física.

Compreendido isso, parte-se para a especificidade das técnicas de recrutamento e seleção.

3 TECNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para que uma organização obtenha sucesso no seu processo de recrutamento e seleção, é importante que o setor de recursos humanos saiba quais técnicas devem ser utilizadas. Sobre isso, observe-se que cada segmento do mercado apresenta características específicas, têm diferentes expectativas e aspirações, e, portanto, pode utilizar formas de divulgação e técnicas diversas (ARAÚJO, 2009)

Quanto às técnicas, podem ser realizadas entrevistas, dinâmicas de grupo, testes de aptidões, dentre outros e aplicados ao processo interno ou externo.

Reforça-se a importância quando, a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários, que são promovidos ou ainda transferidos com promoção (CHIAVENATO, 2009). Este tipo de recrutamento traz motivação e valorização do trabalho dos colaboradores de uma empresa, pois eles se sentem reconhecidos. O recrutamento interno também traz várias vantagens para a empresa, como a economia de capital em processos seletivos, fácil treinamento e adaptação do funcionário visto que ele já conhece a empresa.

Quanto ao recrutamento externo, é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização e que estejam aptos para suprir a necessidade da seleção, que é o de selecionar o candidato mais bem preparado para ocupar a vaga em aberta (CHIAVENATO, 2004). Este tipo de recrutamento fornece para a empresa pessoas com experiências novas, que podem agregar valor. Além disso, também pode representar vantagem competitiva ao trazer candidatos com experiências profissionais que reflitam no alcance dos resultados esperados pela empresa, bem como contribuir com ideias inovadoras e criativas.

No que se refere à seleção, também é importante a definição de técnicas apropriadas, que permitam ao selecionador a escolha do candidato certo para ocupar um cargo dentro da empresa. Para Chiavenato (2004) tais técnicas possibilitam fazer

um “rastreamento” das características dos candidatos através da realização de entrevistas, provas de conhecimento, capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

Do exposto, mais uma vez, reforça-se a importância de que as estratégias de recrutamento e seleção estejam alinhadas à promoção da diversidade e inclusão social. Trata-se do reconhecimento das potencialidades do indivíduo, para além de qualquer aspecto de discriminação que possa desqualificá-lo para a ocupação de um cargo.

4 EMPRESA TELEFÔNICA BRASIL

A Telefônica quer ser reconhecida não somente pela dimensão ou experiência, como também pelo tratamento que oferece às pessoas, onde busca e valoriza o que elas possuem de melhor. Baseados nos Princípios de Negócio Responsável (treinamento aplicado para os colaboradores) cultiva com constância e rigor a prática da integridade, honestidade, respeito às leis e aos direitos humanos como elementos que alicerçam a construção de relações de confiança, geradoras de valor para todos.

A Telefônica (2016, 2017) reafirma a sua crença de que as pessoas estão em primeiro lugar, assim, busca através de suas ações à garantia quanto ao direito à igualdade de tratamento, ao acesso às oportunidades de emprego, contra qualquer forma de discriminação. Nessa medida, por exemplo, é que a Telefônica Brasil (2016) apresenta diferentes iniciativas que buscam promover a inclusão e a diversidade, em um compromisso pautado nos seus “Princípios de Negócios Responsáveis”, os quais estão presentes em seus mais diferentes programas, como aqueles voltados para a inclusão de pessoas com deficiência. Importante mencionar que a empresa realizou o “Censo da Inclusão”, cujo objetivo estava em conhecer o perfil de cada um dos seus colaboradores, necessário para a identificação dos pontos de aprimoramento na acessibilidade e uma melhor compreensão de seu público interno. Aspectos esses contemplados pela Telefônica Brasil em seu processo de recrutamento e seleção (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFÔNICA BRASIL, 2016).

Visando garantir a igualdade de oportunidades, a Telefônica Brasil adota medidas para que a divulgação de vagas e o processo de recrutamento e seleção sejam capazes de atrair, captar e reter profissionais com capacidades e habilidades aderentes ao cargo, independentemente de gênero, raça, deficiência, credo, geração ou orientação sexual.

De acordo com as normativas que utiliza, segue algumas informações importantes para compreender a sua atuação.

4.1 Pirâmide de segmentação

Para nortear o processo de recrutamento e seleção, os cargos da Telefônica são organizados partindo de características comuns entre si, em uma Pirâmide que é constituída de cinco segmentações. (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFÔNICA BRASIL, 2016):

4.2 Processo seletivo e abertura de vaga

A requisição de vaga é o formulário do sistema *SuccessFactors* (nome do sistema interno utilizado na Telefônica) utilizado para solicitação de abertura de vaga e descrição de perfil e pré-requisitos desta. O processo seletivo tem início a partir do envio da requisição de vaga preenchida na íntegra pelo gestor requisitante, via sistema *SuccessFactors* (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

4.3 Estratégia de recrutamento e seleção vistos pela Telefonica

Considerando-se as necessidades da área, avalia-se a forma mais adequada de suprir a vaga: por recrutamento interno ou externo. Recomenda-se priorizar o recrutamento interno como meio de propiciar aos colaboradores mobilidade interna e carreira.

É importante que o gestor requisitante comunique à sua equipe o motivo da escolha da estratégia de recrutamento e seleção.

4.4 Recrutamento interno

O Recrutamento Interno caracteriza-se pela busca de candidatos internos (colaboradores) que atendam ao perfil da vaga disponível. Recomenda-se que o Recrutamento Interno seja a primeira opção de estratégia de recrutamento e seleção.

O Recrutamento Interno pode ser utilizado para a seleção de todos os cargos, exceto Aprendiz, posição esta que deve ser trabalhada exclusivamente via Recrutamento Externo.

Em caso de não fechamento da vaga via Recrutamento Interno, a área de Consultoria Interna – Recursos Humanos realinha a estratégia de recrutamento e seleção com o gestor requisitante e segue com o processo seletivo externo. (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

4.5 Recrutamento externo

O Recrutamento Externo caracteriza-se pela busca de candidatos do mercado que atendam ao perfil da vaga disponível. A área de Consultoria Interna de Recursos Humanos pode sugerir que o processo seletivo seja realizado externamente quando o Recrutamento Interno não suprir a demanda, quando não forem identificados colaboradores na empresa que possam assumir a posição aberta ou ainda quando houver a necessidade de trazer talentos externos (por razões técnicas, conhecimentos etc.). Nesta modalidade, o processo seletivo é realizado pela área de Consultoria Interna de Recursos Humanos ou por Fornecedores de recrutamento e seleção.

Na abertura da vaga, o responsável pelo processo seletivo na Consultoria Interna de Recursos Humanos deve alinhar com o Fornecedor de recrutamento e seleção o formato de recrutamento e seleção e perfil requerido e acompanhar a execução das ações previstas.

4.6 Descrição das etapas do processo seletivo

- Divulgação

É a etapa na qual as vagas são divulgadas por meio de canais de comunicação internos e/ou externos de acordo com a estratégia escolhida para o processo seletivo.

- Triagem

Etapa em que o responsável pelo processo seletivo realiza a análise dos currículos recebidos e identifica os profissionais que apresentam os pré-requisitos para a vaga disponível (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Indicações

A indicação de profissionais de mercado para as vagas disponíveis pode ser feita por qualquer colaborador.

Todos os indicados participarão do processo de seleção em igual condição aos demais candidatos.

- Entrevista Individual, Coletiva ou Dinâmica de Grupo

Etapa em que o responsável pelo processo seletivo e o gestor requisitante realizam as entrevistas individuais, coletivas e/ou dinâmica de grupo com os candidatos identificados na etapa de triagem (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Provas e Testes

Etapa em que o responsável pelo processo seletivo na Consultoria Interna de Recursos Humanos ou Fornecedor de recrutamento e seleção aplica as provas e testes nos candidatos.

As provas e testes são realizados presencialmente ou online por meio das ferramentas de seleção e dos testes de aptidão.

- Entrevistas Finais

Etapa em que o responsável pelo processo seletivo na Consultoria Interna de Recursos Humanos ou Fornecedor de recrutamento e seleção encaminha os candidatos finalistas ao gestor requisitante para entrevista individual final. O gestor requisitante entrevista os candidatos finalistas, podendo ser acompanhado pela área

de Consultoria Interna de Recursos Humanos conforme alinhamento prévio. Se não houver aprovados, o gestor requisitante deve justificar a reprovação ao responsável pelo processo da Consultoria Interna – Recursos Humanos, para retorno aos candidatos e melhoria contínua do processo. Neste caso, a área de Consultoria Interna de Recursos Humanos realinha a estratégia de seleção com o gestor requisitante (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

Se houver aprovados, o gestor requisitante deve informar o responsável pelo processo seletivo na Consultoria Interna de Recursos Humanos para encerramento do processo de seleção e início do processo de contratação.

- Encerramento do Processo Seletivo

Etapa em que o responsável pelo processo seletivo na Consultoria Interna de Recursos Humanos ou o Fornecedor de recrutamento e seleção informa ao candidato de sua aprovação e lhe apresenta a proposta admissional.

Após o aceite da proposta pelo candidato aprovado, o responsável pelo processo seletivo na área de Consultoria Interna de Recursos Humanos ou o Fornecedor de recrutamento e seleção faz contato com os demais candidatos reprovados para fornecer-lhes o retorno negativo (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

4.7 Processo de recrutamento interno

São elegíveis ao Recrutamento Interno todos os colaboradores efetivos, estagiários e aprendizes, que atendam aos requisitos técnicos e comportamentais estabelecidos para a posição e que se enquadrem nos critérios definidos por cada vaga (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Tempo de Empresa

O colaborador deve ter 1 ano de empresa (365 dias corridos) com exceção de alguns casos de dependendo do cargo a área requisitante libere de 3 a 6 meses de empresa.

- Promoção

É aplicada para todos os colaboradores que não receberam promoção nos últimos 12 meses (365 dias corridos) até o último dia publicação da vaga. Reajustes por acordo coletivo, enquadramento ou mérito não são considerados impeditivos para participação no Recrutamento Interno. (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Indicadores

Cada área possui um indicador avaliado, como por exemplo, absentismo e metas individuais. No caso do colaborador não ter atingido qualquer um dos requisitos necessários, o mesmo já é eliminado na triagem.

- Inscrição

A inscrição do colaborador em um processo seletivo interno deve ocorrer no *SuccessFactors*, na aba “Carreira”. O colaborador que já está inscrito em um processo seletivo por meio do Recrutamento Interno não poderá se candidatar a outro processo interno no mesmo período.

O gestor imediato do colaborador inscrito não pode intervir no processo de seleção depois de efetuada a inscrição, seja para reter o colaborador na área atual ou prejudicar seu desempenho no Recrutamento Interno.

- Banco de talentos

Para todas as famílias de cargos, a área de Consultoria Interna – Recursos Humanos possuem um banco de espera de candidatos aprovados na etapa final de entrevista com o gestor pelo período máximo de 06 meses (180 dias corridos) (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Divulgação da vaga

As vagas para Recrutamento Interno devem ser divulgadas pela área de Consultoria Interna de Recursos Humanos no sistema *SuccessFactors*, seguindo as orientações do Guia de Divulgação de Oportunidades. O responsável pelo processo seletivo na Consultoria Interna deve indicar caso, as vagas não possam ser divulgadas para outras empresas do grupo no exterior. As vagas permanecem abertas no sistema *SuccessFactors* para inscrição, pelo período mínimo de 03 dias úteis e máximo de 05 dias úteis contados da data de divulgação podendo ser estendido conforme necessidade. A definição do período que o Recrutamento Interno permanece aberto é alinhado à partir da necessidade da área, entre gestor requisitante e área de Consultoria Interna – Recursos Humanos (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – (TELEFONICA BRASIL, 2016).

Na divulgação deve constar o período de inscrição (data final para inscrições), localidade da vaga (Cidade e Prédio) e o nome do responsável pelo processo seletivo na área de Consultoria Interna de Recursos Humanos.

Somente candidatos inscritos durante o período oficial de divulgação podem participar. Uma vez divulgada a vaga e o prazo para inscrição, esta não pode ser retirada de veiculação, a menos que seja cancelada.

É de responsabilidade do colaborador efetuar sua inscrição no sistema *SuccessFactors* garantindo a veracidade das informações, não sendo permitido incluir e/ou alterar dados após confirmação desta (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Triagem

Etapa de avaliação dos critérios de elegibilidade do colaborador, conforme descrito no item sobre os indicadores.

- Convocação

O responsável pelo processo seletivo em Consultoria Interna de Recursos Humanos ou o fornecedor de recrutamento e seleção deve realizar a convocação dos candidatos para todas as etapas via sistema *SuccessFactors*. O convite para as etapas do processo seletivo deve ser enviado com no mínimo 48 horas de antecedência ao evento. O colaborador deve comunicar ao seu gestor imediato sobre sua participação no processo seletivo, em todas as etapas, desde a sua inscrição (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

- Seleção

O responsável pelo processo seletivo em Consultoria Interna de Recursos Humanos ou fornecedor de recrutamento e seleção deve avaliar o perfil dos candidatos, com base no alinhamento de perfil realizada com o gestor requisitante (NORMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – TELEFONICA BRASIL, 2016).

A Telefônica Brasil possui um processo de recrutamento e seleção bem completo e organizado. Contudo, o presente trabalho propõe para a referida empresa um plano de ação composto de treinamentos em nível de conhecimento sobre a diversidade sociocultural e inclusão social. A empresa já efetua todo ano uma pesquisa para que os colaboradores respondam sobre como eles vêem a diversidade sociocultural e a inclusão social dentro do empreendimento, mas a pesquisa não é obrigatória, fazendo com que não se tenha um grande volume de participantes.

Podemos ver que quanto maior o conhecimento e preparação dos gestores, maior credibilidade o mesmo terá em passar isso para sua equipe e fazendo com que o clima organizacional da empresa esteja positivo. Assim, também importa reforçar o entendimento de que possíveis falhas no processo de recrutamento e seleção (externo e interno) podem resultar na falta de preparação de profissionais para lidar com a diversidade sociocultural e inclusão social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no estudo realizado, conclui-se que todo ser humano merece e necessita de um reconhecimento profissional. O mundo evolui constantemente com novas tecnologias e inovação, mas tão pouco desenvolve quanto ao entendimento e respeito, para com a diversidade em diversas esferas. O preconceito e a discriminação estão presentes nas escolas, nas faculdades, nas organizações e muitas vezes até mesmo, no ambiente familiar.

Tivemos o privilégio de estudar com profundidade a cultura da empresa Telefônica Brasil. Uma organização que busca através de estratégias, incorporar e valorizar a diversidade. Com uma visão abrangente valoriza seus talentos e cria cenários para que todos possam evoluir de forma igualitária.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 12.485, de 12 de setembro de 2011**. Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado; altera a Medida Provisória no 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, e as Leis nos 11.437, de 28 de dezembro de 2006, 5.070, de 7 de julho de 1966, 8.977, de 6 de janeiro de 1995, e 9.472, de 16 de julho de 1997; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 setembro 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

TELEFÔNICA. **Normas de Recrutamento e Seleção**. Telefônica Brasil, 2016.

_____. **Telefônica no mundo**. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/22.02.2017_balanc_o_telefonica_brasil.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

_____. **Diversidade na Telefônica Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://vivotransforma.com.br/projeto/diversidade-na-telefonica-brasil/>>. Acesso em: 31 out. 2017.