

GUIA PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO
NAS EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE



DIMENSÃO 2

Atração e seleção inclusiva de talentos

Analía Avella · Julia Hakspiel · María Teresa Villanueva

Esta dimensão faz parte da
***'Guia para promover a igualdade de gênero
nas empresas da América Latina e do Caribe'***

Baixe a publicação completa [AQUÍ](#)
para explorar todas as dimensões que ele inclui.

1 Compromisso e desenvolvimento de estratégias

2 Atração e seleção inclusiva de talento

3 Desenvolvimento e liderança das mulheres

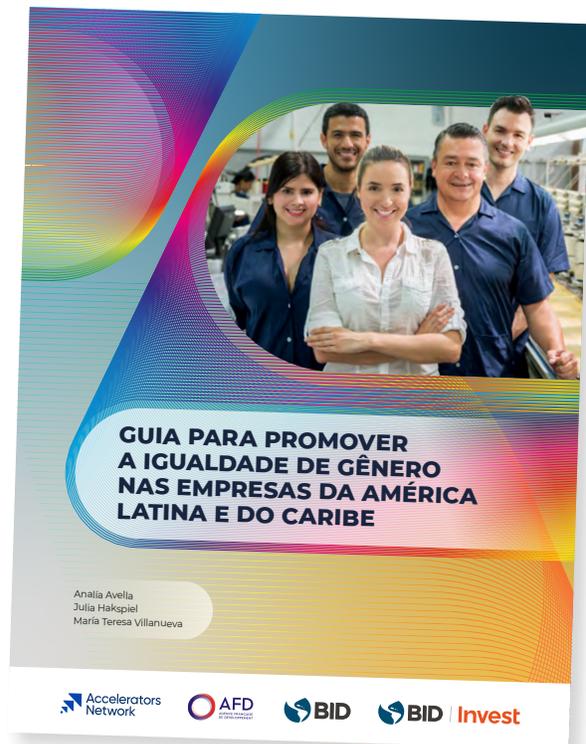
4 Igualdade nas compensações

5 Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados

6 Convivências saudáveis e livres de violência de gênero

7 Elaboração inclusiva de produtos e serviços

8 Cadeias de valor inclusivas





Atração e seleção inclusiva de talentos

Os processos seletivos inclusivos podem ser grandes ativos para as empresas, pois contribuem para criar ambientes mais representativos, aproveitando o potencial do talento disponível.

Contexto e evidências

Para aumentar a participação das mulheres na força de trabalho, é necessário enfrentar as barreiras estruturais, culturais e organizacionais que limitam sua inserção e permanência no emprego. **As empresas podem ampliar seu canal de talentos ao desbloquear o potencial não utilizado ou subaproveitado das mulheres.** Como parte dessa transformação, reestruturar os processos de recrutamento e seleção pode ser um fator-chave para garantir igualdade de oportunidades nessas etapas e fomentar uma cultura de trabalho mais inclusiva.

Um processo seletivo inclusivo deve garantir que as pessoas participem e sejam avaliadas de forma justa, com base em critérios objetivos centrados nas habilidades e competências exigidas para o cargo. **É fundamental evitar avaliações subjetivas não relacionadas ao desempenho profissional, como identidade de gênero, orientação sexual, etnia, raça, status migratório, religião ou condição socioeconômica.** Para assegurar que essas etapas promovam igualdade de oportunidades, é importante abordar os vieses ou preconceitos que interferem na avaliação e na tomada de decisões. Embora esses vieses atuem de maneira inconsciente e não intencional, têm o potencial de gerar percepções distorcidas e reforçar situações de desigualdade e discriminação.

Os estereótipos afetam direta e indiretamente as oportunidades das pessoas, pois moldam as normas sociais — ou seja, as regras não escritas e expectativas sobre como as pessoas devem se comportar em diferentes contextos. As normas sociais de gênero incluem expectativas sobre diversos aspectos, como vestimenta, linguagem, papéis sociais e comportamento. **Os estereótipos de gênero estão profundamente enraizados nas percepções tanto de homens quanto de mulheres e, por isso, provavelmente influenciam não apenas decisões pessoais, mas também decisões no ambiente de trabalho.**

É necessário ampliar as pesquisas para gerar evidências específicas em escala regional, mas estudos internacionais observaram que **a adoção de uma cultura inclusiva está associada a diversos benefícios empresariais.** Segundo a Deloitte (2020), empresas com culturas inclusivas apresentam maior probabilidade de atingir ou superar suas metas financeiras. A Harvard Business Review (2013) sugere que essas empresas tendem a reportar crescimento na participação de mercado e/ou a conquistar novos segmentos de clientes por meio de soluções mais inovadoras. São achados que sugerem uma **relação positiva entre uma cultura mais inclusiva e diversa e melhorias no desempenho, na capacidade de inovação e na produtividade no ambiente de trabalho.**



Ações potenciais

Elementos-chave para processos seletivos inclusivos

A seguir, são apresentadas recomendações práticas para promover processos seletivos inclusivos, que as organizações podem considerar de acordo com seu contexto e objetivos específicos.

A Elaborar ofertas de vaga de forma inclusiva

Uma das primeiras barreiras para a inclusão de mulheres no mercado de trabalho pode estar na forma como são redigidas as ofertas de emprego. O uso de linguagem e de imagens enviesadas, como aquelas que mostram apenas homens em determinados cargos e ocupações, pode desestimular a candidatura de mulheres que não se sentem representadas ou identificadas com a vaga. Por exemplo, o uso do masculino genérico e de certas expressões reforça esses vieses. Utilizar uma linguagem neutra e sem preconceitos, assim como imagens diversas nas descrições das vagas, pode atrair mais candidatas e facilitar a chegada de novos talentos à organização.

Da mesma forma, destacar que a organização está comprometida com a igualdade de gênero pode incentivar a candidatura de mulheres e de pessoas que valorizam culturas organizacionais mais inclusivas. O estudo de Piras et al. (2023) conclui que **incorporar linguagem inclusiva de gênero nos anúncios de emprego aumenta em 43% a probabilidade de mulheres se candidatarem, sem desestimular os homens, cuja candidatura também cresce em 10%**. Além disso, incluir uma mensagem explícita de compromisso com a igualdade de oportunidades aumenta em 58% a probabilidade de candidatura entre mulheres e em 38% entre homens.

B Diversificar as fontes de recrutamento

As empresas frequentemente relatam dificuldades para recrutar e contratar mulheres, principalmente em áreas ou cargos tradicionalmente masculinizados. Para melhorar a efetividade desses processos, é importante diversificar tanto as práticas quanto os canais de busca. Nesse sentido, algumas estratégias que podem ser consideradas incluem:

- **Diversificar as fontes de recrutamento** para alcançar de forma mais eficaz os canais que conectam a vaga ao público-alvo.
- **Buscar candidaturas não apenas nos portais tradicionais de emprego, mas também em plataformas especializadas, centros de formação técnica e universidades.** As conexões diretas com essas instituições, por meio de bolsas, estágios e programas de recrutamento, podem favorecer a inclusão de mulheres em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como as disciplinas STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) e criar um canal mais robusto para atender às demandas de habilidades.
- **Oferecer anúncios de emprego centrados nas qualificações e competências essenciais** exigidas para o cargo. Anúncios com uma lista excessiva de requisitos podem levar candidatas e candidatos qualificados a se autoexcluírem do processo seletivo.



- Quando o recrutamento é **terceirizado por meio de uma agência de seleção**, é importante alinhar os objetivos quanto à escolha dos perfis e exigir o respeito à igualdade de oportunidades durante o processo.

C Implementar medidas inclusivas de seleção

Estruturar os processos de seleção para que sejam mais inclusivos pode favorecer a incorporação de mulheres nas organizações. Nesse sentido, podem ser consideradas estratégias como:

- **Estruturar as entrevistas com base em um roteiro de perguntas predefinidas.** Isso ajuda a evitar improvisações e a manter o foco em questões relevantes para o cargo, prevenindo perguntas sobre a vida pessoal do candidato ou da candidata que possam ser estereotipadas ou discriminatórias.
- **Garantir a presença de mulheres entre os perfis finalistas.** Buscar composições equilibradas que assegurem a inclusão de candidatas mulheres nas etapas decisivas do processo seletivo.
- **Ampliar e diversificar as equipes de seleção.** Promover o equilíbrio de gênero e a representação feminina nos painéis e equipes responsáveis pelos processos seletivos.
- **Considerar, para cargos de liderança, o canal de talentos da própria empresa e adotar medidas proativas para a promoção de mulheres.** Na próxima seção, são exploradas estratégias específicas para esse tipo de cargo.
- **Incluir estratégias de contratação às cegas ou processos anonimizados.** Essa prática visa aumentar a imparcialidade e a precisão nas etapas de seleção e avaliação, evitando julgamentos enviesados com base nas informações recebidas sobre as candidaturas. Nesse método, elimina-se dos currículos ou formulários de inscrição informações pessoais como nome, idade, gênero e nacionalidade antes de revisar o perfil da pessoa candidata ou de realizar entrevistas.

Diversos estudos demonstram a efetividade dessas práticas, embora também indiquem que o anonimato pode reduzir a discriminação na fase inicial da contratação, mas não garante a ausência de vieses em etapas posteriores. Por outro lado, todos os esforços para anonimizar completamente o gênero, a raça, a etnia e outras características pessoais podem ter eficácia reduzida quando as decisões são tomadas com apoio da inteligência artificial. Os algoritmos de aprendizado de máquina conseguem inferir características pessoais a partir de outros dados e podem reintroduzir o viés no modelo (BID, 2022)¹. Esses algoritmos podem reproduzir e até intensificar os vieses humanos presentes nos conjuntos de dados com os quais são treinados. Por isso, é fundamental prestar atenção tanto ao desenvolvimento dessas ferramentas quanto à forma como se interage com elas (Trindel et al., 2019).

- **Considerar capacitações sobre vieses inconscientes para a equipe de seleção.** Embora essa prática seja amplamente adotada pelas empresas, estudos sobre sua eficácia apontam resultados variados. Ainda que essas capacitações possam aumentar temporariamente a consciência sobre os próprios vieses, seu impacto de longo prazo requer mais pesquisa. Algumas pesquisas sugerem que esse tipo de formação pode gerar resistências e apresentar efeitos limitados ou até contraproducentes (Dobbin e Kalev, 2018).

1. Estrutura Setorial de Gênero e Diversidade, dezembro de 2022.



O estudo de Duryea et al. (2024), embora não trate dos vieses de gênero, mas dos vieses raciais nos serviços públicos de emprego na Colômbia, apresenta conclusões relevantes. Identifica que, embora o viés implícito seja crucial para explicar as desigualdades raciais nos resultados laborais, não há evidência de que o feed-back sobre vieses inconscientes altere o comportamento das pessoas envolvidas nos processos seletivos.

QUADRO 4

PRINCIPAIS VIESES INCONSCIENTES E PREFERÊNCIAS SUBJETIVAS

Todas as pessoas utilizam, sem perceber, atalhos mentais — por isso, os vieses costumam ser involuntários e inconscientes. Entretanto, contar com equipes mais equitativas pode ajudar a eliminar o pensamento de grupo e a tomar decisões homogêneas.

TIPOS DE VIESES

- **Viés não verbal**

Ocorre quando a pessoa é avaliada com base em sua linguagem corporal. Isso é um erro não apenas porque não se está avaliando as aptidões da candidata ou do candidato, mas também porque uma entrevista é uma situação estressante, que pode alterar o comportamento corporal.

- **Viés de primeira impressão**

Geralmente está relacionado ao viés não verbal. Ocorre quando se avaliam as pessoas candidatas com base em como se comportam nos primeiros minutos da entrevista.

- **Viés de contraste**

Acontece quando há várias entrevistas em sequência e quem recruta tende a comparar as pessoas candidatas com base em suposições inadequadas.

- **Viés de ênfase negativa**

Manifesta-se quando quem entrevista julga a pessoa candidata com base em preferências pessoais irrelevantes, como altura, tom de voz ou penteado.

- **Viés estereotipado**

Ocorre quando a avaliação é feita com base em uma opinião estereotipada sobre o grupo ao qual a pessoa pertence.

- **Viés de afinidade**

Aparece na tendência de avaliar melhor quem é semelhante — por exemplo, por ter estudado na mesma universidade ou pertencer ao mesmo grupo social.

Fonte: elaboração própria com base em artigos da Harvard Business Review e de organizações especializadas em processos de recrutamento e seleção.



Ferramentas e recursos

GUIAS E INSTRUMENTOS	
Lista de verificação para processos de contratação inclusivos	<ul style="list-style-type: none">Esta ferramenta permite verificar o processo de contratação para garantir que considere os aspectos de gênero. Documento disponível apenas para empresas signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEP). Entidade: ONU Mulheres / + Explora
Guia de Gênero e Interseccionalidade no Trabalho	<ul style="list-style-type: none">Este guia aborda o conceito de interseccionalidade, explica os benefícios de incorporar essa abordagem no ambiente de trabalho e oferece diretrizes práticas para sua implementação. Entidade: GenderLab / + Explora <i>Ferramenta disponível em espanhol.</i>
Guia para a contratação inclusiva para empregadores	<ul style="list-style-type: none">Guia prático para processos de recrutamento e seleção inclusivos. Entidade: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) / + Explora <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>
Teste de Associação Implícita	<ul style="list-style-type: none">Ferramenta de avaliação cognitiva que mede os vieses inconscientes, aplicando critérios estatísticos de acordo com a tendência do cérebro de associar ou dissociar conceitos recebidos por estímulos visuais (imagens ou palavras) e medindo o tempo necessário para relacioná-los. Entidade: Universidade de Harvard / + Explora <i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i>

Fonte: elaboração própria.

Estudos de caso

Práticas empresariais em nível global e regional.

GLOBAL

Limak

Fortalecimento do canal de talentos femininos nas disciplinas STEM por meio de parcerias com escolas e universidades e da geração de oportunidades de emprego.

- **Indústria:** infraestrutura e desenvolvimento urbano.
- **País:** atuação global, com sede na Turquia.

Em 2015, a Limak lançou seu projeto emblemático **Engineer Girls of Turkey** (EGT, Garotas Engenheiras da Turquia), com o objetivo de incentivar estudantes universitárias na Turquia a seguirem carreira em STEM, com foco em engenharia. O projeto foi expandido para o Kuwait em 2017. A iniciativa, desenvolvida e implementada em colaboração com escolas locais, governos e ONGs, busca criar um sólido canal de talentos femininos nessas disciplinas, conectando-as a oportunidades de trabalho na indústria por meio de bolsas de estudo, capacitação, mentoria e emprego. Participaram do programa 53 mil alunas do Ensino Médio e 710 estudantes universitárias. Do total de universitárias graduadas, 84% conseguiram emprego em tempo integral, a maioria no setor de engenharia. A Limak contratou 16% dessas mulheres.

O caso completo desta empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2023](#), do Fórum Econômico Mundial.

REGIONAL

DHL Express Equador

Promoção da inserção de mulheres em áreas operacionais por meio de capacitações e do redesenho dos processos de atração e seleção.

- **Indústria:** serviços de logística e comércio exterior.
- **País:** atuação global; pertence ao Deutsche Post DHL Group.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG do Equador.

Em junho de 2022, a empresa lançou o programa **Women in Operations** (Mulheres na Operação), quando a alta direção assumiu o compromisso de equilibrar as áreas operacionais e incluir mulheres nos processos centrais, com ênfase especial no setor de OPS Ground. Por meio de capacitações e da reelaboração dos processos de atração e seleção, a empresa conseguiu aumentar de 7% para 12% a presença de mulheres



nas operações. A meta prevista para 2025 é alcançar 20% de participação feminina nas operações e 40% no total do quadro de funcionários.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Holcim Ecuador

Apoio ao treinamento e à habilitação de mulheres para dirigir veículos pesados e trabalhar como motorista profissional.

- **Indústria:** insumos para construção civil.
- **País:** atuação global; pertence ao Grupo Holcim Internacional desde 2004.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG do Equador.

Em 2022, a empresa lançou o programa **Mulheres ao Volante**, a primeira escola para motoristas profissionais de transporte e equipamentos pesados voltada exclusivamente para mulheres. A iniciativa foi criada em nível global pelo Grupo Holcim Internacional (*Women on Wheels*) e adaptada localmente pela Holcim Ecuador, com o objetivo de aumentar o número de mulheres com habilitação profissional para veículos pesados. Por meio de parcerias com diversas instituições e empresas, são criados espaços de formação técnica para que as mulheres desenvolvam competências nessas áreas. O programa funciona por meio de bolsas que cobrem 90% do custo da formação para obtenção de habilitações. Ao todo, 52 mulheres obtiveram habilitações profissionais e 86% delas foram inseridas no mercado de trabalho.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fundação ManpowerGroup

Aprimoramento das condições de empregabilidade de grupos populacionais vulneráveis para sua integração na força de trabalho.

- **Indústria:** serviços e soluções de capital humano.
- **País:** México.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança da IPG do México.

A Fundação ManpowerGroup promove programas de apoio ao emprego e à capacitação de pessoas com dificuldades de inserção no mercado de trabalho. O Programa **Caminheemos Juntos** trabalha com grupos vulneráveis, como mulheres com baixo nível de escolaridade, jovens sem experiência profissional, pessoas LGBTQ+, refugiados, pessoas com doenças graves, vítimas de tráfico de pessoas, idosos, pessoas com deficiência e pessoas em processo de reintegração. Iniciado há 19 anos pela ManpowerGroup México, o programa foi posteriormente ampliado globalmente como parte da abordagem de diversidade da organização. Embora o programa não tenha fins lucrativos para os beneficiários, as empresas pagam um



custo moderado pela capacitação, destinando os recursos arrecadados a iniciativas de responsabilidade corporativa. Desde 2004, a Fundação conseguiu inserir mais de 14 mil pessoas em situação de vulnerabilidade em empregos formais.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Komunika Latam

Formalização de instrumentos para uma gestão de talentos com perspectiva de gênero.

- **Indústria:** serviços de consultoria gerencial especializada em estratégia e comunicação.
- **País:** Panamá.
- Empresa participante da IPG no Panamá.

Como empresa B certificada, a Komunika Latam adotou uma estratégia de diversidade e inclusão para fortalecer suas políticas de gestão de talentos. Após a realização de um diagnóstico organizacional em 2021, a empresa identificou áreas de melhoria nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional, e, então, decidiu implementar medidas para promover a igualdade de oportunidades e evitar vieses culturais e sociais na tomada de decisões. Para documentar esses processos, criou um **Manual de Gestão de Pessoal com Perspectiva de Gênero**, com base nos achados do diagnóstico e na revisão de boas práticas empresariais. O manual estabelece diretrizes específicas para evitar qualquer forma de discriminação nos processos de gestão de talentos.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2023, do Fórum Econômico Mundial, e nas informações fornecidas pelas empresas.



Esta publicação foi elaborada pelo Grupo BID em colaboração com o Fórum Econômico Mundial e com financiamento da Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD).

Banco Interamericano de Desenvolvimento
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Os termos e condições indicados no link URL devem ser atendidos e o respectivo reconhecimento deve ser concedido ao BID.

Além da seção 8 da licença acima, qualquer mediação relacionada a disputas decorrentes de tal licença deve ser conduzida de acordo com as Regras de Mediação da OMPI. Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (UNCITRAL). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja atribuição e o uso do logotipo do BID estarão sujeitos a um contrato de licença por escrito separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença.

Observe que o link inclui termos e condições que são parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



