



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

MAGNALDO NASCIMENTO DA SILVA JUNIOR

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE  
GÊNERO E AÇÕES AFIRMATIVAS PARA A INCLUSÃO DE MINORIAS EM  
CARGOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE TEÓRICA**

SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2025

MAGNALDO NASCIMENTO DA SILVA JUNIOR

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE  
GÊNERO E AÇÕES AFIRMATIVAS PARA A INCLUSÃO DE MINORIAS EM  
CARGOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE TEÓRICA**

Monografia de graduação apresentada à Universidade do Estado da Bahia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Me. Josevandro Chagas Soares

SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2025

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – DCH/CAMPUS V  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TERMO DE APROVAÇÃO**


MAGNALDO NASCIMENTO DA SILVA JUNIOR

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE  
GÊNERO E AÇÕES AFIRMATIVAS PARA A INCLUSÃO DE MINORIAS EM  
CARGOS DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE TEÓRICA**

Monografia de graduação apresentada à  
Universidade do Estado da Bahia  
Departamento de Ciências Humanas, Campus  
V, como parte do requisito à obtenção do título  
de Bacharel em Administração.


Aprovada em 09 de abril de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 JOSEVANDRO CHAGAS SOARES  
Data: 19/05/2025 08:19:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof.Me Josevandro Chagas Soares (orientador) – UNEB

Documento assinado digitalmente  
 ADRIELE GONCALVES DOS SANTOS  
Data: 19/05/2025 13:08:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof<sup>ª</sup>. Esp.Adrielle Gonçalves dos Santos – PPGTEL/UNEB

Documento assinado digitalmente  
 JULIANA DE CASTRO BRAZ  
Data: 19/05/2025 20:35:07-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof.Ma.Juliana de Castro Braz – UNEB

Documento assinado digitalmente  
 MARIA EUGENIA SANTOS CONCEICAO  
Data: 19/05/2025 18:20:48-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof.Ma. Maria Eugênia Santos Conceição – UNEB

SANTO ANTÔNIO DE JESUS  
2025

FICHA CATALOGRÁFICA  
SISTEMA DE BIBLIOTECA DA UNEB

## DEDICATÓRIA

Tenho-vos dito estas coisas, para que em mim tenhais paz. No mundo tereis tribulações; mas tende bom ânimo, eu venci o mundo. João 16:3. Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, pois nos momentos das dificuldades e alegrias, mantive a esperança e a fé. Aos meus pais, por suas orações, seus momentos com Deus, sempre dando todo o apoio fazendo o possível e o impossível para me ajudar, aos meus irmãos, vivenciando tudo e sempre estando juntos e toda minha família.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem sua misericórdia, nada disso teria cumprido, n'Ele com sua grandiosa e infinita bondade, colocou pessoas em minha vida, para me ajudar nesta caminhada da vida. Agradeço aos meus pais, por sempre estarem comigo em todos os momentos, por serem esse bem maior que Deus me deu e por sempre motivarem a crer e ter fé em almejar os meus sonhos, aos meus irmãos, Marthar, por sempre vim com umas palavras duras e necessárias, incentivo, apoio, por ser essa luz que Deus me deu, meu irmão Davi, pela preocupação, por manter a fé e as orações em Cristo, sou eternamente grato pela existência de vocês em minha vida, minhas irmãs Marradhna e Naiara, mesmo distantes, morando em outras cidades, vocês são importantes em minha vida. Minhas avós, Zenaide Maria e Maria da Glória, sempre externando todo carinho e amor, meus avôs (in memoriam) Claudiomiro Figueiredo, sempre com a preocupação e o cuidado, das vezes que retornava para Santo Antônio de Jesus – BA, ele ficava emotivo pela minha ida, Miguel Ribeiro, sempre com o jeito único, preocupado com os netos para que não acontecesse nada de grave, a meus avós sou eternamente grato. As minhas tias e toda a família, obrigado por todo apoio, carinho, investimento, atenção e zelo.

A Instituição Universidade do Estado da Bahia – UNEB – Campus V, aos professores da Instituição que fizeram parte desta caminhada, os funcionários, guardas, aos colegas, que se tornam pessoas maravilhosas e importantes, em especial ao orientador Josevandro Chagas, por ajudar neste desenvolvimento do presente projeto, obrigado por fazerem parte e por todo ensinamento público de qualidade, eternamente grato.

Aos amigos, Thais Luz, Lais de Paula, Jeilany Amparo, Ananda figueiredo, Diego Mercês, Leandro Santos, Roberto Ataíde, (in memoriam) Marivaldo Guedes, Osmar Cunha, Valmir Silva, Luís Fernandes e Alessandra Trindade cada um de vocês fazem parte da minha caminhada, louvo a Cristo pela vida de cada um e pela a existência desta amizade.

E por fim, agradeço a eu mesmo, por tudo que passei e que foi necessário passar para entender que não estou só, que passar por certas provações, nos faz resistir mais as batalhas da vida e saber que tem um Deus que zela. Em alguns momentos, tenho buscado entender qual o propósito de Deus em minha vida aqui na terra e, ainda não sei de forma clara qual é, a única certeza que eu tenho é que continuarei sempre sendo uma pessoa que ajuda as pessoas em algo que esteja ao meu alcance e que basta ter saúde para batalhar pelos sonhos e ser uma pessoa melhor a cada dia.

Obrigado!

## RESUMO

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na implementação de políticas de gênero e ações afirmativas voltadas à inclusão de minorias em cargos de liderança. O objetivo geral desse estudo é analisar como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a inclusão de minorias em cargos de liderança, por meio da implementação de políticas de gênero e ações afirmativas nas empresas. Os objetivos específicos que orientam esta pesquisa são: a) Investigar o papel da Gestão de Recursos Humanos na promoção da diversidade e inclusão em cargos de liderança, com base na literatura; b) Identificar políticas de gênero e ações afirmativas recomendadas para a inclusão de minorias no ambiente corporativo; c) Analisar os desafios e benefícios da implementação dessas políticas nas organizações, conforme discutido em estudos teóricos e experiências documentadas. A questão que norteia este estudo é: de que maneira a Gestão de Recursos Humanos pode implementar políticas de gênero e ações afirmativas eficazes para promover a inclusão de minorias em cargos de liderança nas empresas? Para responder a essa problemática e aos objetivos propostos, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com foco em uma revisão bibliográfica. O estudo busca sintetizar, descrever e analisar criticamente as contribuições teóricas e empíricas presentes na literatura acadêmica sobre a inclusão de minorias em cargos de liderança, considerando o papel da Gestão de Recursos Humanos na implementação de políticas de gênero e ações afirmativas. O estudo revela que a gestão de pessoas vai além de tarefas repetitivas como contratação, treinamento e avaliação. Trata-se de reconhecer cada colaborador como parte essencial do todo, promover laços que fortalecem a cultura organizacional e entender que o sucesso a longo prazo só é possível quando se investe no potencial humano. No tocante à diversidade e inclusão em cargos de liderança, a reflexão central foi que a criação de ambientes de trabalho justos, inovadores e representativos não deve ser vista como uma obrigação social passageira, mas como um compromisso de longo prazo para o desenvolvimento da organização e da sociedade. Em relação à diversidade e inclusão, o estudo conclui que ainda há um longo caminho a ser percorrido. As desigualdades históricas não desapareceram com boas intenções; é necessário um compromisso concreto com mudanças reais.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Minorias, Inclusão, Liderança.

## ABSTRACT

Human Resource Management plays a fundamental role in implementing gender policies and affirmative actions aimed at the inclusion of minorities in leadership positions. The general objective of this study is to analyze how Human Resource Management can contribute to the inclusion of minorities in leadership positions through the implementation of gender policies and affirmative actions within companies. The specific objectives guiding this research are: a) To investigate the role of Human Resource Management in promoting diversity and inclusion in leadership positions, based on the literature; b) To identify gender policies and affirmative actions recommended for the inclusion of minorities in the corporate environment; c) To analyze the challenges and benefits of implementing these policies in organizations, as discussed in theoretical studies and documented experiences. The central research question is: how can Human Resource Management implement effective gender policies and affirmative actions to promote the inclusion of minorities in leadership positions within companies? To address this question and achieve the proposed objectives, this research adopts a qualitative approach, focusing on a bibliographic review. The study aims to synthesize, describe, and critically analyze the theoretical and empirical contributions present in the academic literature regarding the inclusion of minorities in leadership positions, considering the role of Human Resource Management in implementing gender policies and affirmative actions. The study reveals that human resource management goes beyond repetitive tasks such as recruitment, training, and performance evaluation. It involves recognizing each employee as an essential part of the whole, fostering bonds that strengthen organizational culture, and understanding that long-term success is only achievable by investing in human potential. Regarding diversity and inclusion in leadership positions, the central reflection emphasizes that creating fair, innovative, and representative workplaces should not be seen as a fleeting social obligation but as a long-term commitment to the development of both the organization and society. Concerning diversity and inclusion, the study concludes that there is still a long way to go. Historical inequalities have not disappeared with good intentions; a concrete commitment to real change is necessary.

**Keywords:** Human Resource Management, Minorities, Inclusion, Leadership.

## LISTA DE SIGLAS

<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desenvolvimento
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>GP</b>	Gestão de Pessoas
<b>MBO</b>	Modelo de Gestão por Objetivos
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>UNEB</b>	Universidade do Estado da Bahia
<b>LGBTQIA+</b>	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis Trabalhistas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO II: A EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: PRINCIPAIS ASPECTOS E TRANSFORMAÇÕES AO LONGO DO TEMPO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>11</b>
2.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	13
2.3 ASPECTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	16
2.1.1 Recursos humanos e sua função nas empresas .....	18
2.1.2 A função estratégica da Gestão de Recursos Humanos nas empresas .....	19
2.3 Aspectos da Gestão de Recursos Humanos .....	20
<b>CAPÍTULO III: DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS, MINORIAS E O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>23</b>
3. 1 INTRODUÇÃO À DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
3.2. RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS E MINORIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
3.3 O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO.....	27
3.4 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES .....	32
4.1 RECURSOS HUMANOS COMO VALOR ESTRATÉGICO .....	36
4.2 A DIVERSIDADE CULTURAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	39
4.3 A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE EM CARGOS DE LIDERANÇA .....	40
4.4 CAMINHOS PARA SUPERAR AS BARREIRAS.....	42
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na implementação de políticas de gênero e ações afirmativas voltadas à inclusão de minorias em cargos de liderança. Essas iniciativas estão inseridas no âmbito das relações de trabalho e da construção de ambientes empresariais mais justos e equitativos. Ao longo da evolução da sociedade, observa-se uma crescente competitividade e adaptação às transformações do mercado. Nesse contexto, torna-se essencial que as organizações ajustem suas práticas e estratégias para atender às novas demandas, incluindo a adoção de políticas voltadas à inclusão de minorias e ao combate ao preconceito e à exclusão.

As primeiras discussões sobre igualdade de oportunidades no mercado de trabalho tiveram início nos Estados Unidos entre o fim da década de 1950 e o início da década de 1960, inicialmente sem êxito. Entretanto, por meio de marchas, comícios, manifestações e confrontos com autoridades, as denúncias sobre as precárias condições econômicas e de trabalho das minorias, principalmente dos negros, ganharam força (Bohlander; Snell, 2016).

No Brasil, manifestações, pressão sindical e mobilização popular também impulsionaram a luta por garantias de direitos e igualdade. Contudo, foi somente com a Constituição Federal de 1988 que o direito ao trabalho foi assegurado como um direito fundamental, vedando qualquer tipo de discriminação salarial ou critério de admissão (BRASIL, 2007).

A diversidade no ambiente corporativo é de extrema relevância. Assim, as organizações devem promover programas de inclusão e respeito, garantindo uma gestão eficaz do ambiente de trabalho para prevenir conflitos. Essas iniciativas podem proporcionar vantagens estratégicas e financeiras, além de ampliar a visibilidade da empresa. A atuação conjunta entre os profissionais de gestão de pessoas e os líderes empresariais é essencial para disseminar essas práticas entre todos os níveis da organização (Souza, 2020).

Apesar dos avanços, a exclusão de vários grupos minoritários ainda persiste na sociedade. Algumas políticas públicas recentes têm contribuído para mudar esse cenário. A gestão da responsabilidade social é um novo modelo de administração de pessoas, baseado em princípios que estabelecem canais de comunicação com os diferentes públicos da empresa, incorporando ao negócio as expectativas das partes interessadas, incluindo funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, clientes, comunidade, meio ambiente e até concorrentes (Souza, 2020).

A motivação para a escolha do tema desta pesquisa surgiu a partir da experiência pessoal em busca de uma vaga de trabalho, especialmente durante o processo de seleção para estágios e empregos. Foram necessárias inúmeras tentativas até conseguir a primeira oportunidade profissional. Observando esse cenário, comecei a questionar as razões pelas quais não obtinha sucesso, mesmo quando meu currículo atendia aos requisitos e características indicadas nas descrições das vagas. Percebi que o processo não seria fácil e, mesmo diante de reiteradas negativas, continuei me candidatando a todas as oportunidades que surgiam. Foi essa persistência que, finalmente, me garantiu o encaminhamento para o primeiro estágio na área de vendas.

Já inserido no mercado de trabalho, procurei posteriormente esclarecimentos com um dos recrutadores envolvidos em algumas das entrevistas que realizei, questionando por que não havia sido selecionado para outras vagas, apesar de meu currículo aparentemente estar alinhado às exigências. A resposta apontava para uma suposta insuficiência em relação às minhas qualificações e experiências profissionais, o que me levou a refletir mais profundamente sobre os critérios adotados pelas empresas no processo de recrutamento. Durante as etapas de seleção, observei a diversidade racial entre os candidatos e percebi que muitas pessoas autodeclaradas negras ou pardas enfrentavam desafios semelhantes aos meus.

Nesse contexto, emergiu uma inquietação: como os candidatos podem adquirir a experiência demandada pelas empresas se não têm, sequer, a oportunidade inicial para ingressar no mercado de trabalho? Essa reflexão me motivou a compreender e analisar, já como parte de um ciclo de pessoas que conseguiram uma vaga, as dificuldades enfrentadas para alcançar reconhecimento, valorização e oportunidades de crescimento em diferentes etapas e setores das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Para a sociedade, reforça a necessidade de repensar modelos de gestão que promovam oportunidades reais para todos, independentemente de raça, gênero ou etnia, contribuindo para a redução das desigualdades estruturais. Para o público acadêmico, este estudo pode contribuir significativamente para o aprofundamento das pesquisas sobre a inclusão de minorias em cargos de liderança no setor privado, bem como sobre as políticas e ações destinadas a essa questão.

Diante disso, surge a seguinte questão: de que maneira a Gestão de Recursos Humanos pode implementar políticas de gênero e ações afirmativas eficazes para promover a inclusão de minorias em cargos de liderança nas empresas?

Para responder a essa problemática, este estudo tem como objetivo geral analisar como a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a inclusão de minorias em cargos de liderança, por meio da implementação de políticas de gênero e ações afirmativas nas empresas.

Os objetivos específicos que orientam esta pesquisa são:

a) Investigar o papel da Gestão de Recursos Humanos na promoção da diversidade e inclusão em cargos de liderança, com base na literatura; b) Identificar políticas de gênero e ações afirmativas recomendadas para a inclusão de minorias no ambiente corporativo; c) Analisar os desafios e benefícios da implementação dessas políticas nas organizações, conforme discutido em estudos teóricos e experiências documentadas.

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com foco em uma revisão bibliográfica. O estudo busca sintetizar, descrever e analisar criticamente as contribuições teóricas e empíricas presentes na literatura acadêmica sobre a inclusão de minorias em cargos de liderança, considerando o papel da Gestão de Recursos Humanos na implementação de políticas de gênero e ações afirmativas.

A revisão bibliográfica permite compreender as diferentes perspectivas e debates acadêmicos sobre o tema, bem como identificar as principais estratégias adotadas pelas organizações para promover a diversidade e a equidade no ambiente corporativo. Para isso, foram consultados obras e artigos de autores renomados na área.

Entre os principais referenciais teóricos utilizados, destacam-se: Bittar (2009), que discute o reconhecimento do direito à diferença sob uma perspectiva crítica, abordando diversidade e gestão de pessoas; Ely e Thomas (2001), que analisam a diversidade cultural no ambiente de trabalho; e Garcia (2012), que investiga a liderança em equipes heterogêneas. Além disso, Marques (2020) contribui com reflexões sobre liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro. Marciel (2009), exploram as ações afirmativas no contexto universitário, enquanto Moreno (2010) discute os conceitos de minoria e discriminação. Já Nogueira, Felipe e Teruya (2008) apresentam definições fundamentais sobre gênero, etnia e raça, e Ribeiro (2016) analisa a diversidade de gênero e a presença de mulheres em cargos de diretoria.

Dessa forma, a pesquisa busca construir um panorama abrangente e crítico sobre as políticas organizacionais voltadas à inclusão, contribuindo para o avanço do conhecimento na área da Gestão de Recursos Humanos e diversidade no ambiente corporativo. No Capítulo II intitulado "A Evolução Histórica e Estratégica da Gestão de Recursos Humanos: Principais

Aspectos e Transformações ao Longo do Tempo”, discute-se a evolução histórica e estratégica da Gestão de Recursos Humanos, abordando seus principais aspectos e transformações ao longo do tempo. O Capítulo II explora as relações étnico-raciais, o conceito de minorias e a atuação da Gestão de Recursos Humanos na promoção da diversidade e inclusão. No Capítulo III, são detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa, incluindo a abordagem adotada e os referenciais teóricos utilizados. O Capítulo IV é dedicado à análise e discussão dos resultados, proporcionando uma reflexão crítica sobre as políticas de inclusão em cargos de liderança. Por fim, apresentam-se as Considerações Finais, que sintetizam as principais conclusões do estudo, seguidas das Referências, que reúnem as obras consultadas ao longo da pesquisa.

## **CAPITULO II: A EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: PRINCIPAIS ASPECTOS E TRANSFORMAÇÕES AO LONGO DO TEMPO**

A gestão de recursos humanos tem passado por profundas transformações ao longo da história, refletindo as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que moldaram as relações de trabalho. O que antes era visto apenas como uma função burocrática e operacional dentro das organizações evoluiu para uma área estratégica, capaz de impactar diretamente a cultura organizacional e o desempenho empresarial. Este capítulo analisa essa trajetória, desde os primeiros modelos baseados no controle da mão de obra até as abordagens contemporâneas focadas no desenvolvimento humano, na diversidade e na inclusão. Ao compreender essa evolução, torna-se possível enxergar como as práticas de gestão de pessoas podem ser um agente de transformação social e empresarial, promovendo ambientes mais justos, produtivos e inovadores.

### **2.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para autores como Chiavenato (2002), Mota (2021) e Gil (2009), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser definida como uma disciplina essencial para o ambiente organizacional, focada no planejamento, desenvolvimento e gestão estratégica do capital humano de uma determinada entidade. Ela baseia-se na ideia de que as pessoas são os principais recursos das organizações e que sua administração eficaz é vital para atingir os objetivos organizacionais.

A Gestão de Recursos Humanos, nesse sentido, engloba diversas práticas, como recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento, remuneração e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável. O principal objetivo é conciliar as necessidades dos funcionários com os objetivos organizacionais, gerando sinergia e estimulando a produtividade.

De acordo com Veloso (2007), os termos "Gestão de Recursos Humanos", "gestão de pessoal" e "função recursos humanos" são frequentemente utilizados de maneira intercambiável para designar a natureza e o alcance da atividade da gestão de recursos humanos nas organizações. No entanto, o autor destaca que a expressão "função recursos humanos" pode ter dois significados distintos: um relacionado à atividade que surge em resposta às necessidades organizacionais e outro à atividade institucionalizada ou departamental, correspondente ao antigo "departamento de pessoal". Esses dois significados não são idênticos, pois, enquanto a

função recursos humanos, como atividade, se espalha por toda a organização e é desempenhada por todos, a atividade especializada é restrita a um grupo de profissionais, uma vez que a presença de especialistas em GRH não é constante em todas as organizações. Nesse contexto, existem variações sobre a definição e aplicação da gestão de recursos humanos, bem como sua função dentro das organizações, podendo gerar confusões e utilizações contraditórias.

Cavalheiro (2011) explica que o conceito de gestão de pessoas é recente, tendo se originado da antiga administração de pessoal, que no início se apresentava como uma forma tradicional de gerir pessoas. Nessa época, as empresas não se preocupavam com práticas de relacionamento interpessoal, focando apenas em aspectos como pagamento de salários, avaliação, formação e compensação, tornando-se uma função de suporte dentro das empresas.

O autor ressalta que, durante os primeiros 40 anos do século XX, a Administração de Pessoal estava voltada principalmente para assuntos administrativos. Entretanto, após a Segunda Guerra Mundial, suas atividades se expandiram para outras áreas, como formação básica, participação e educação, além do suporte à gestão empresarial em negociações e contratações coletivas (Cavalheiro, 2011).

A conceituação da gestão de pessoas sofreu transformações significativas a partir da década de 1980. Segundo Vasconcelos (2021), Mota (2007) e Cavalheiro (2011), essa mudança ocorreu quando os recursos humanos passaram a ser vistos como um investimento organizacional, em vez de um custo, como era considerado até o final da década de 1970. Esse novo entendimento trouxe a distinção entre gestão estratégica de recursos humanos e gestão operacional de pessoal. A GRH passou a estar integrada à gestão estratégica das organizações, alinhando-se com novas concepções da gestão global e adotando uma perspectiva mais individualizada em relação aos colaboradores.

Para Bengtson (2013), o principal objetivo da GRH na contemporaneidade é garantir que a empresa alcance suas metas por meio do uso eficiente da mão de obra. Para isso, as organizações necessitam não apenas de profissionais capacitados, mas também de sistemas eficientes, além de recursos financeiros adequados. O autor enfatiza que a organização precisa garantir que cada pessoa esteja no lugar certo, no momento certo, dentro de um ambiente de trabalho adequado e com infraestrutura suficiente.

Outro objetivo contemporâneo da GRH é atrair, manter e motivar os talentos necessários para o crescimento organizacional. Dessa forma, as estratégias de recursos humanos devem ser formuladas com base nas necessidades da empresa e de seus colaboradores, garantindo oportunidades de crescimento e aprendizado constantes. A implementação dessas estratégias exige a adoção de medidas que avaliem e atendam às necessidades futuras dos profissionais,

promovendo o aprimoramento de suas habilidades, capacidades e empregabilidade (Bengtson, 2013).

A modernização da gestão de recursos humanos também incorporou a tecnologia como um fator essencial. Segundo Silva (2022), ferramentas como *people analytics* e inteligência artificial possibilitam uma gestão mais precisa do desempenho, retenção e seleção de talentos. Essas tecnologias permitem que decisões sobre os colaboradores sejam tomadas com base em dados concretos, e não apenas na intuição ou experiência dos gestores, tornando a gestão de recursos humanos mais estratégica e focada em resultados, impactando positivamente o desempenho organizacional.

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos posiciona os indivíduos no centro da estratégia organizacional. Para Garcia (2012), a sintonia entre os objetivos dos funcionários e da empresa é essencial para o sucesso a longo prazo. Dessa forma, os gestores de recursos humanos atuam como mediadores, conectando os talentos individuais aos resultados organizacionais. Rocha (2015) reforça que a GRH não é apenas um setor de suporte, mas um pilar estratégico que influencia diretamente o desempenho e a sustentabilidade da empresa. Assim, compreender a evolução da GRH até os dias atuais é fundamental para a compreensão de seu papel nas organizações modernas.

## 2.2 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A história da evolução da gestão de recursos humanos tem seu início por volta do século XIV, quando ocorria, segundo Motta e Vasconcelos (2021), a servidão imposta pelos senhores feudais. Nesse mesmo período, iniciou-se um processo de modernização com o surgimento de indústrias, crescimento das cidades e introdução de uma economia monetária, o que reforçou o distanciamento entre cidade e campo. Diante dos acontecimentos, os feudais tinham ao seu dispor mão de obra gratuita dos servos.

Ainda no século XIV, houve acontecimentos que transformaram a maneira como a economia funcionava, tendo como base de sustentação a servidão humana e os direitos concebidos aos feudais. Segundo Motta e Vasconcelos (2021), a epidemia da peste negra ocorrida nos Estados Unidos resultou em mais mortes do que a Primeira Guerra Mundial. Com a grande quantidade de óbitos, houve uma redução significativa na disponibilidade de mão de obra humana, levando, mais tarde, à escassez, o que resultou no aumento do custo do trabalho braçal humano.

Como consequência do aumento do valor da mão de obra e de sua escassez, ocorreram

diversas revoltas por parte dos camponeses e da camada servil contra os senhores feudais, uma vez que o trabalho passou a valer mais do que queriam pagar. Embora as revoltas não tenham alcançado seus objetivos, por volta do século XV, a maior parte do trabalho servil havia sido substituída por arrendamentos de terras pagos em dinheiro (Motta e Vasconcelos, 2021).

O treinamento de pessoas, como é conhecido atualmente, tem sua pré-história na manufatura. Com o crescimento do comércio, muitas pessoas dotadas de algum ofício deixaram o campo para morar na cidade. Os artesãos, ao abrirem comércios, recrutavam ajudantes e aprendizes, que passavam a viver diariamente com os mestres artesãos. Durante alguns anos, esses aprendizes aprendiam o ofício até que estivessem aptos a abrir seus próprios negócios. No entanto, enquanto estavam sob os ensinamentos dos mestres, deviam lealdade em troca de moradia e uma pequena quantia (Motta e Vasconcelos, 2021).

Ainda na Idade Média, segundo os mesmos autores, as relações de trabalho eram informais, não havendo distinção entre público e privado, trabalho e moradia. Essa situação levava à exposição dos ajudantes ou aprendizes a quaisquer arbitrariedades cometidas pelos mestres, resultando em uma hierarquia baseada no grau de conhecimento e domínio do ofício.

Anos mais tarde, por volta do século XVIII, com a transição da manufatura para a produção industrial, houve diversas revoltas dos trabalhadores contra o sistema fabril. Tal fato ocorreu porque o sistema trabalhista da época não era regulamentado e as desigualdades no tratamento dos trabalhadores eram significativas (Ferreira, 2022). Segundo a autora, as condições de vida eram terríveis, com a população sendo acometida por epidemias como a cólera, além da extrema pobreza e falta de saneamento básico. Crianças também eram submetidas a condições de trabalho desumanas, chegando a jornadas de aproximadamente 16 horas diárias. Diante desse cenário, surgiram as associações sindicais com o objetivo de lutar por melhores condições de trabalho.

Mesmo com as mudanças ocorridas devido ao surgimento dos sindicatos, Cabral et al. (2019), apud Maximiano (2005), explicam que a autoridade ainda era predominante, uma vez que o sistema produtivo era montado por artesões e profissionais remunerados conforme a produtividade.

A Administração Científica teve seu início com as teorias de Taylor (Tempos e Movimentos), Ford (Especialização do Trabalho) e Fayol (Princípios de Gestão). Taylor defendia a redução do tempo de produção para aumentar a produtividade. Ford promovia a especialização do trabalho, atribuindo funções específicas a cada funcionário, com bons salários

e jornada reduzida. Fayol, por sua vez, acreditava que a gestão deveria seguir os princípios de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (Cabral et al., 2019, apud Gil, 2007).

Dentro desse contexto, Motta (2006) explica que a Administração Científica considerava o homem como um ser previsível, que poderia ser incentivado por meio de regras, vigilância e treinamentos constantes. Com base nessas teorias, Likert (1967) realizou pesquisas que questionaram o princípio da amplitude de controle da Escola de Administração Científica. Ele defendeu a concessão de maior autonomia aos funcionários, aumentando seu comprometimento com a organização e seus objetivos (Mattos; Vasconcelos, 2021).

Peter Drucker (1967), considerado o pai da administração moderna, enfatizou a importância da gestão eficaz e de uma cultura organizacional adequada. Ele destacou a necessidade de uma abordagem centrada nas pessoas, valorizando o desenvolvimento dos colaboradores e o trabalho em equipe.

Herzberg (1959) desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, distinguindo fatores motivacionais (relacionados ao crescimento pessoal e ao trabalho) de fatores de higiene (salário, benefícios e ambiente físico). Kotler (1996) propõe a importância de envolver as pessoas, criar uma visão compartilhada e gerar senso de urgência, influenciando a gestão de recursos humanos.

Atualmente, Chiavenato (1999) observa que a gestão de pessoas se expandiu, focando em competências, habilidades e motivações, buscando um ambiente favorável ao crescimento e engajamento dos colaboradores. No contexto moderno, Chiavenato (1999) observa que a gestão de pessoas se expandiu além do aspecto operacional, focando no desenvolvimento de competências, motivação e aspirações individuais.

A pirâmide de Maslow (1998) reforça essa abordagem, ao hierarquizar as necessidades humanas desde segurança básica até a autorrealização. No final do século XX, o RH passou a ser visto como estratégico, alinhando suas práticas às metas empresariais (Chiavenato, 2010). O avanço tecnológico da década de 1980 permitiu a automatização de tarefas administrativas, ampliando o papel do RH para a gestão de talentos e o ambiente organizacional (Vergara, 2014).

No século XXI, a globalização e a diversidade no ambiente de trabalho trouxeram novos desafios ao RH, incluindo a gestão de equipes internacionais e a promoção da inclusão (Moore, 2017). O conceito de inteligência emocional no ambiente de trabalho, abordado por Goleman (1999), tornou-se fundamental para equilibrar vida profissional e pessoal. Com o advento do RH 4.0, ferramentas como big data e inteligência artificial passaram a ser utilizadas para prever tendências de retenção e engajamento (Silva; Santos; Amaral, 2023).

Diante do exposto, o futuro da gestão de recursos humanos se orienta para um modelo mais humanizado, promovendo ambientes adaptáveis, inclusivos e sustentáveis. O RH deixou de ser apenas uma função burocrática e tornou-se um setor estratégico, essencial para o sucesso organizacional (Silva; Santos; Amaral, 2023; Goleman, 1999).

### 2.3 ASPECTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Sob a perspectiva teórica, os aspectos da gestão de recursos humanos (GRH) têm sido amplamente analisados e debatidos por diversas metodologias e correntes de pensamento ao longo dos anos. O processo de recrutamento e seleção, segundo Fischer (2015), tem como objetivo identificar a melhor compatibilidade entre as habilidades do candidato e as demandas da posição. Souza (2015) ressalta que a compatibilidade entre os valores individuais e os da organização é tão crucial quanto as habilidades técnicas, destacando que um processo de seleção eficaz contribui para a redução da taxa de rotatividade e para o aumento do engajamento dos funcionários.

Do ponto de vista de Porto (2001), o treinamento e o desenvolvimento baseiam-se em teorias como a do aprendizado organizacional e das competências. Teóricos como Crainer (2014) argumentam que o aprimoramento das habilidades fundamentais é essencial para manter a competitividade da organização. No contexto da gestão de pessoas, o treinamento não deve ser visto apenas como transmissão de conhecimento, mas como um processo contínuo de aprendizado e adaptação, evidenciando a capacidade da empresa de se reinventar e se manter competitiva em um cenário dinâmico.

A gestão de desempenho, por sua vez, fundamenta-se em teorias de motivação e feedback contínuo. Herzberg (1968) distingue fatores motivacionais e higiênicos, ressaltando que, além de cumprir objetivos, é fundamental oferecer retorno que alinhe o trabalho ao crescimento pessoal e profissional. O modelo de gestão por objetivos (MBO), proposto por Drucker (2006), também se destaca ao demonstrar como metas claras e mensuráveis podem ser utilizadas para aumentar a eficácia e estimular a autonomia dos funcionários.

A remuneração e os benefícios podem ser analisados à luz da Teoria da Expectativa de Vroom (1978), que sugere que a motivação dos funcionários está diretamente relacionada à percepção de recompensas justas e atrativas. A literatura sobre sistemas de compensação, como Silva (2023), enfatiza a importância da equidade interna e externa para garantir satisfação e retenção de talentos. Ademais, a adoção de incentivos indiretos, como bonificações e participação nos lucros, fortalece a relação entre desempenho e recompensas.

O clima organizacional é amplamente estudado no âmbito da psicologia organizacional e das teorias comportamentais. Wheeler (2008) afirma que o ambiente de trabalho tem impacto direto no comportamento e no desempenho dos colaboradores. O modelo de clima, de Bispo (2006) destaca aspectos como estrutura, responsabilidade e reconhecimento como elementos essenciais para um ambiente de trabalho saudável. Um clima positivo pode resultar em maior produtividade, colaboração e redução do absenteísmo, enquanto um ambiente desfavorável pode gerar conflitos e aumento da rotatividade.

A gestão de conflitos, abordada por Neto (2005), envolve a aplicação de diferentes estratégias de resolução, como mediação e cooperação, conforme a situação. O autor defende que a escolha do método adequado (competitividade, colaboração, acomodação etc.) depende do contexto e dos interesses envolvidos. Dessa forma, a gestão de recursos humanos deve capacitar seus líderes e mediadores para aplicar técnicas apropriadas que minimizem a hostilidade e promovam um ambiente de trabalho harmônico.

A liderança e a motivação são aspectos centrais da gestão de recursos humanos, com diversas abordagens sugeridas. O Modelo de Liderança Situacional, proposto por Franco (2015), defende que os líderes devem ajustar seu estilo de gestão conforme o nível de maturidade e habilidade de suas equipes, contribuindo para manter a motivação elevada.

A gestão do conhecimento, por sua vez, é frequentemente discutida com base na teoria do capital humano e na teoria das organizações que aprendem. Senge (2018) enfatiza a importância de transformar organizações em "organizações que aprendem", onde o conhecimento é compartilhado e disseminado de forma estruturada, incentivando a inovação e garantindo a preservação do saber acumulado pelos funcionários.

A gestão de talentos, fundamentada na teoria da vantagem competitiva de Porter (1999), busca agregar valor às organizações por meio da identificação, desenvolvimento e retenção de profissionais com competências essenciais. Outro aspecto relevante é a diversidade e inclusão, que têm ganhado destaque nas abordagens contemporâneas de gestão de recursos humanos. A Teoria da Gestão da Diversidade, segundo Neves (2020), aponta que a diversidade é um recurso estratégico que impulsiona a inovação, aprimora a tomada de decisões e fortalece a reputação organizacional. A "justiça organizacional" está intrinsecamente ligada à inclusão, destacando a importância de práticas equitativas e transparentes para estabelecer um ambiente de respeito mútuo e colaboração entre diferentes perfis de funcionários.

### 2.1.1 Recursos humanos e sua função nas empresas

O papel do setor de Recursos Humanos (RH) nas empresas evoluiu ao longo do tempo, passando de uma função meramente administrativa e operacional para uma função estratégica e de criação de valor. Motta e Vasconcelos (2021) afirmam que Taylor, um dos pioneiros da administração científica, enfatizou a importância do RH na seleção, treinamento e supervisão dos trabalhadores para garantir a eficiência operacional. Dessa forma, o RH era visto principalmente como um órgão de controle e supervisão dos funcionários.

Nesse contexto, Ojochona et al. (2022) destacam que:

"[...] os funcionários são um recurso crítico de qualquer organização. As funções que desempenham determinam o nível de desempenho organizacional. Embora diversos talentos, competências e conhecimentos sejam inerentes aos recursos humanos, a capacidade de uma organização atrair e envolver talentos adequados que se ajustem à natureza da organização afetará a sua vantagem competitiva e o seu desempenho" (Ojochona et al., 2022, p. 2).

Dessa forma, espera-se que o RH desempenhe um papel fundamental na gestão do talento, no desenvolvimento organizacional e na contribuição para os objetivos estratégicos da empresa, ao mesmo tempo em que cuida das necessidades e do bem-estar dos funcionários.

Em relação a esse contexto, Chiavenato (2020) afirma que organizações bem-sucedidas adotam uma abordagem na qual consideram seus talentos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, em vez de simplesmente enxergá-los como empregados contratados. Segundo o autor, os talentos precisam participar de programas contínuos de investimento em desenvolvimento e capacitação, além de receber reconhecimento e incentivos pelas valiosas contribuições e resultados que oferecem à organização. Ademais, eles representam a inteligência que ativa e coloca em funcionamento os demais recursos da empresa, direcionando-os efetivamente para o alcance dos objetivos desejados.

Com a evolução dos conceitos organizacionais, Chiavenato (2020) destaca que o RH passou por modificações ao longo do tempo, adaptando-se às novas mudanças e formas de gestão de pessoas. Em muitas organizações, a antiga denominação "Recursos Humanos (RH)" tem sido gradualmente substituída por termos como "Gestão de Pessoas", "Gestão com Pessoas", "Gestão do Talento Humano", "Gestão de Parceiros", "Gestão de Colaboradores", "Gestão de Competências", "Gestão do Capital Humano" ou "Gestão do Capital Intelectual". Esses diferentes nomes refletem novas abordagens, estruturas e propósitos da área, acompanhando as mudanças no ambiente empresarial e nas práticas de gestão.

Nesse sentido, Lima (2018) contribui ao destacar que o RH é agora reconhecido como uma área multidisciplinar, com impacto em todas as esferas e setores de negócios. Enquanto no

passado sua função principal era atuar como intermediário na relação entre empresários e funcionários, operando de forma relativamente isolada da alta direção da empresa, atualmente, o RH é considerado um elemento essencial para a modernização das empresas.

De acordo com Ojochona et al. (2022), uma prioridade fundamental de toda organização é reter seus melhores colaboradores, reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho da equipe, a fim de atingir seus objetivos. Para tanto, os gestores devem desenvolver estratégias para manter seus recursos humanos satisfeitos e engajados, promovendo sua contribuição proativa para o alcance das metas organizacionais.

Diante do exposto, percebe-se que o RH evoluiu de uma função puramente administrativa para um papel estratégico na gestão de pessoas em um cenário empresarial em constante transformação. O RH desempenha um papel crucial na gestão do talento, no desenvolvimento organizacional e na criação de valor para as organizações modernas. A ênfase na satisfação e no engajamento dos funcionários reflete a crescente compreensão de que as pessoas são o ativo mais valioso de uma organização e, quando motivadas, desempenham um papel essencial na conquista dos objetivos empresariais.

### **2.1.2 A função estratégica da Gestão de Recursos Humanos nas empresas**

Segundo Ivancevich (2009), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) vai além de um conjunto de tarefas administrativas voltadas para o gerenciamento de pessoas. Ela também exerce uma função estratégica nas organizações, funcionando como um componente essencial entre as metas da organização e o potencial humano. Em um mercado cada vez mais competitivo, o autor destaca que as empresas afirmam que seu capital humano é uma vantagem indispensável, transformando a GRH em um modelo estratégico alinhado diretamente aos objetivos empresariais e à construção de uma vantagem competitiva.

A função estratégica da GRH começa com o planejamento de recursos humanos, que inclui a avaliação das demandas futuras por talentos em relação às metas da organização. Esse planejamento permite antecipar necessidades, identificar falhas e preparar a empresa para desafios futuros. Além disso, o alinhamento das políticas de RH com a estratégia organizacional garante que os colaboradores tenham as competências necessárias para contribuir com o desenvolvimento, a inovação e a eficácia empresarial (Keating, 2002; Veloso, 2007; Moura, 2021).

Para Silva (2006), um dos principais papéis estratégicos da GRH é a formação de talentos, englobando programas de treinamento, capacitação e aprendizado contínuo para aprimorar as habilidades dos funcionários. Em um ambiente de negócios dinâmico, organizações que investem na qualificação de seus colaboradores tornam-se mais aptas a se ajustar às mudanças

tecnológicas e mercadológicas, garantindo sua competitividade a longo prazo (Chiavenato, 2020).

Moura (2021) ressalta que a gestão da cultura organizacional é outra função estratégica do RH. A cultura impacta diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho dos funcionários, sendo fundamental para a implementação da estratégia empresarial. Cabe ao departamento de Recursos Humanos fomentar uma cultura alinhada aos valores da empresa e suas metas estratégicas, promovendo um senso de identidade e propósito entre os funcionários.

No cenário atual, marcado pela transformação digital, o RH também desempenha um papel fundamental na gestão da mudança. A implementação de novas tecnologias e processos exige adaptação cultural e desenvolvimento de novas habilidades, sendo o RH o responsável por liderar esforços para garantir o sucesso dessas transformações, promovendo comunicação eficiente, suporte aos funcionários e incentivo à inovação (Chiavenato, 2020; Moura, 2021).

Além disso, o bem-estar organizacional tornou-se um elemento essencial na estratégia da GRH. As empresas passaram a se preocupar com a saúde física e mental dos colaboradores, visando aumentar a produtividade e reduzir os índices de absenteísmo e rotatividade. Organizações que priorizam o bem-estar criam um ambiente mais positivo e sustentável, no qual os funcionários se sentem valorizados e motivados (Ivancevich, 2009).

Por fim, Saraiva (2022) destaca que a diversidade e inclusão se tornaram fatores estratégicos nas organizações. Assim, a GRH busca formar equipes diversificadas, promovendo diferentes perspectivas e incentivando a inovação. Além disso, práticas inclusivas contribuem para um ambiente de trabalho mais justo, aumentando a satisfação e o engajamento dos funcionários (Silva, 2006).

### **2.3 Aspectos da Gestão de Recursos Humanos**

Sob uma perspectiva teórica, os aspectos da Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm sido amplamente analisados e debatidos ao longo dos anos, com diferentes metodologias e correntes de pensamento. O processo de recrutamento e seleção, por exemplo, é visto por Fischer (2015) como uma ferramenta fundamental para identificar a melhor compatibilidade entre as habilidades dos candidatos e as exigências da vaga. De acordo com Souza (2015), além das habilidades técnicas, a compatibilidade entre os valores individuais e organizacionais é igualmente crucial, pois um processo seletivo eficaz contribui para reduzir a rotatividade e aumentar o engajamento dos funcionários.

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento, Porto (2001) destaca que essas práticas são fundamentadas em teorias como o aprendizado organizacional e as competências.

Para Crainer (2014), a atualização constante das habilidades essenciais é vital para manter a competitividade da organização. Nesse sentido, o treinamento é mais do que uma simples transmissão de conhecimentos; é um processo contínuo de adaptação e aprendizado que assegura a capacidade da empresa de se manter competitiva em um ambiente de constantes transformações.

Por outro lado, a gestão de desempenho é embasada em teorias de motivação e feedback. Herzberg (1968), ao propor a distinção entre fatores motivacionais e higiênicos, enfatiza que a simples realização de objetivos não é suficiente, sendo necessário oferecer retornos que promovam o crescimento pessoal e profissional. O modelo de gestão por objetivos (MBO), proposto por Peter Drucker (2006), corrobora essa visão ao sugerir que objetivos claros e mensuráveis são essenciais para aumentar a eficácia e estimular a independência dos funcionários.

A remuneração e benefícios podem ser analisados sob a ótica da Teoria da Expectativa de Vroom (1978), que postula que a motivação dos funcionários depende da percepção de recompensas justas e atraentes. A literatura de sistemas de compensação, como a de Silva (2023), também destaca a importância da equidade interna e externa, afirmando que o equilíbrio entre as percepções de justiça interna e externa é crucial para manter a satisfação e retenção dos talentos. Além disso, a utilização de vantagens indiretas, como bônus e participação nos lucros, reforça a relação entre desempenho e recompensa.

O conceito de clima organizacional, frequentemente analisado na psicologia organizacional e nas teorias comportamentais, reflete como o ambiente de trabalho impacta diretamente o comportamento e a performance dos colaboradores. Segundo Wheeler (2008), o "clima" de uma organização influencia a produtividade, a cooperação e o absenteísmo. O Modelo de Clima de Bispo (2006) sublinha a importância de aspectos como estrutura, responsabilidade e reconhecimento para promover um ambiente de trabalho saudável, enquanto um clima adverso pode gerar conflitos e aumentar a rotatividade.

A gestão de conflitos, discutida por Neto (2005), envolve a aplicação de diversas táticas de resolução, como a cooperação e a mediação, conforme a situação demanda. O autor destaca que a escolha do método adequado (competição, cooperação, acomodação etc.) deve ser baseada no contexto e nos interesses envolvidos, sendo essencial que os líderes da GRH saibam empregar técnicas eficazes para reduzir a hostilidade e promover um ambiente harmonioso.

A liderança e motivação são áreas amplamente pesquisadas na GRH, com diversos modelos e estilos propostos. O Modelo de Liderança Situacional, de Franco (2015), sugere que os líderes devem ajustar seu estilo conforme o nível de maturidade e habilidade de seus times, o que contribui para manter a motivação elevada.

Por fim, a gestão do conhecimento, frequentemente analisada à luz da teoria do capital humano e da teoria da organização que aprende, assume papel estratégico. Peter Senger (2018) defende a ideia de organizações que aprendem, nas quais o conhecimento é compartilhado e aplicado de maneira estruturada para estimular a inovação. Essa abordagem sublinha a importância de preservar e disseminar o saber dentro da organização, criando sistemas que incentivem a troca de informações e o aprendizado contínuo.

A gestão de talentos, fundamentada na teoria da vantagem competitiva de Michael Porter (1999), busca gerar valor por meio da identificação, aprimoramento e retenção de indivíduos com competências essenciais para a organização. A diversidade e inclusão, por sua vez, têm se tornado uma questão estratégica, como defendido por Neves (2020), que acredita que a diversidade impulsiona a inovação, aprimora a tomada de decisões e fortalece a imagem corporativa. A ideia de "justiça organizacional" também está atrelada a práticas inclusivas, pois garante um ambiente de respeito e cooperação entre os diferentes perfis de colaboradores.

À medida que o RH se reposiciona como agente estratégico e humanizado, passa a incorporar práticas que reconhecem as desigualdades históricas e estruturais, buscando corrigir distorções por meio de políticas mais justas e representativas. A gestão moderna entende que promover ambientes diversos e inclusivos não é apenas uma demanda ética, mas também uma estratégia organizacional que potencializa a inovação, o desempenho e o engajamento dos colaboradores. Essas iniciativas preparam o terreno para uma reflexão mais profunda sobre a importância da diversidade no ambiente corporativo, conduzindo ao Capítulo III, onde serão exploradas as dimensões práticas e estratégicas dessa temática no contexto organizacional.

### **CAPÍTULO III: DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS, MINORIAS E O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A diversidade e a forma como os indivíduos se relacionam entre si despertam interesse nos estudos organizacionais devido à sua capacidade de proporcionar diferentes modelos de pesquisa sobre o comportamento humano em variados contextos. Com a globalização econômica, as empresas expandiram seus territórios de atuação, aumentando assim a diversificação de seus clientes. A sustentabilidade nos negócios passou a depender fundamentalmente da produtividade, competitividade e compromisso social (Nogueira, 2008).

Um estudo realizado por Gomes (2011) aponta que o Brasil se sobressai como uma das maiores sociedades multirraciais do mundo, possuindo um número considerável de descendentes de africanos. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2000 indicam que o país possuía uma população total de 170 milhões de pessoas, das quais 53,7% se identificavam como brancas; 6,2% como pretas; 38,4% como pardas; 0,4% como amarelas e 0,4% como indígenas. O último censo realizado pelo IBGE, em 2022, revelou uma mudança nesse panorama: 45,3% da população se declarou parda; 43,5% branca; 10,2% preta; 0,8% indígena e 0,4% amarela. A comparação com os dados de 2000 demonstra uma redução da população branca e um aumento da população preta, que passou de 6,2% para 10,2% (IBGE, 2022).

Segundo Gomes (2011), essa distribuição demográfica e étnico-racial pode ser interpretada sob diferentes perspectivas: econômica, política e sociológica. O movimento negro e intelectuais que analisam as relações raciais no país frequentemente agrupam pretos e pardos em uma categoria única, identificando-os como representação da população negra. Dessa forma, sob a perspectiva étnico-racial, 44,6% da população brasileira tem origem negra e africana, manifesta na cultura, identidade corporal e formação do indivíduo (Gomes, 2011).

Freitas (2019) argumenta que a diversidade étnico-racial está diretamente relacionada ao processo de miscigenação, que no Brasil resultou do encontro entre europeus, indígenas e africanos. Assim, o Brasil é considerado uma nação miscigenada, visto que diversas etnias colonizaram e habitaram o país. Anete (2006) reforça essa ideia ao afirmar que a diversidade cultural brasileira faz do país uma nação única, fruto de um intenso processo de mestiçagem. No entanto, a autora observa que, nas interações diárias, há práticas de preconceito, discriminação e racismo dirigidas a grupos específicos, como mulheres, indígenas e afrodescendentes.

Dados do IBGE (2019) mostram que, no mercado de trabalho, 64,2% da população estava desempregada e 66,1% subempregada. Ademais, 47,3% dos trabalhadores negros ocupavam empregos informais, enquanto entre os trabalhadores brancos esse percentual era de

34,6%. No que se refere ao salário médio, a população branca recebia, em média, 73,9% a mais do que a população preta ou parda: R\$ 2.796 contra R\$ 1.608. Entre os trabalhadores com ensino superior completo, os brancos ganhavam, por hora, 45% a mais do que os negros ou pardos. Em termos de distribuição de renda, 75,2% dos pretos ou pardos pertenciam ao grupo dos 10% da população com menor renda, enquanto apenas 27,7% estavam entre os 10% com maior rendimento (IBGE, 2019).

As relações étnico-raciais na sociedade brasileira, portanto, vão além das questões de gênero e classe social, influenciando diretamente o acesso ao mercado de trabalho. Nunes, Ferreira e Santos (2023) destacam que as mulheres, tanto negras quanto brancas, enfrentam desafios significativos devido ao machismo e racismo. A situação é ainda mais desafiadora para as mulheres negras, dada sua posição na estratificação social.

Dessa forma, este capítulo abordará, nas seções seguintes, a diversidade no local de trabalho, políticas de gênero no Brasil, políticas afirmativas e de cotas, diversidade em cargos de liderança e barreiras à inclusão.

### 3. 1 INTRODUÇÃO À DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Do ponto de vista teórico, a inclusão vai além da diversidade, pois busca criar um ambiente onde todos os funcionários, independentemente de suas diferenças, se sintam valorizados e tenham oportunidades iguais de desenvolvimento. Nesse contexto, enquanto a diversidade implica trazer pessoas diversas para a organização, a inclusão garante que essas pessoas sejam ouvidas, respeitadas e tenham influência real no processo de tomada de decisões. Estudos, como o de Ely e Thomas (2001), apontam que organizações que promovem um ambiente inclusivo tendem a alcançar melhores resultados em termos de engajamento e produtividade dos colaboradores.

A inclusão refere-se, portanto, ao esforço consciente de estabelecer um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores, independentemente de suas diferenças, se sintam apreciados, respeitados e tenham chances equitativas de desenvolvimento e evolução. Silva (2023) defende que a inclusão genuína só é possível quando as instituições não apenas acolhem a diversidade, mas também asseguram que todos os indivíduos possuam voz e participação efetiva.

A diversidade, por sua vez, tem sido amplamente discutida tanto na literatura acadêmica quanto no meio empresarial. Marques (2020) argumenta que um ambiente composto por indivíduos de diversas origens, etnias, gêneros, idades, culturas e competências promove inovação e criatividade. Contudo, na prática, muitas organizações ainda enfrentam obstáculos

para implementar políticas eficazes de diversidade, frequentemente limitando-se a ações superficiais ou esporádicas.

A diversidade abrange a existência de diferenças individuais entre os colaboradores, envolvendo elementos como raça, gênero, idade, orientação sexual, origem cultural e capacidades físicas e mentais, entre outros (Thomas e Ely, 2001). Esses autores sustentam que uma força de trabalho diversificada pode aprimorar a competitividade das organizações, pois possibilita respostas mais eficazes a mercados globalizados e diversificados. Eles também destacam que, para que a diversidade seja eficaz, as empresas precisam adotar uma atitude proativa em relação à inclusão, criando condições para que todos os colaboradores possam contribuir de maneira ativa para o sucesso organizacional.

Ely e Thomas (2001) também enriquecem esse debate ao investigar como diferentes estratégias de diversidade podem impactar o comportamento organizacional e os resultados empresariais. Segundo esses pesquisadores, a inclusão deve ser vista não apenas como um complemento à diversidade, mas como um pré-requisito essencial. Ao implementar uma estratégia inclusiva, as organizações não apenas aumentam o bem-estar dos colaboradores, mas também obtêm um diferencial competitivo.

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) foi uma das primeiras universidades públicas no Brasil a implementar cotas raciais para estudantes negros, começando em 2003. Essa iniciativa surgiu durante um período de debates nacionais sobre desigualdade racial, a longa história de exclusão dos negros no ensino superior e o papel das universidades públicas na busca por justiça social.

O sistema criado reservava 40% das vagas nos cursos de graduação para estudantes negros (pretos e pardos), com base na autodeclaração. O texto destaca que essa política foi uma resposta às pressões de movimentos sociais negros, às discussões internas na própria universidade e ao reconhecimento de uma dívida histórica com a população afrodescendente.

Alguns dos principais desafios enfrentados no começo foram:

- A reação da sociedade e da mídia, que questionaram a legitimidade e a constitucionalidade das cotas.
- A necessidade de a universidade se reorganizar internamente, tanto na parte administrativa quanto na pedagógica, para se adaptar às mudanças.
- A falta de políticas complementares de apoio, como bolsas de estudo e suporte psicopedagógico, o que dificultou uma inclusão mais efetiva dos estudantes.

- A complexidade de lidar com a autodeclaração racial, o que gerou dúvidas sobre possíveis fraudes e questões de identidade racial.

Apesar dessas dificuldades, o autor destaca que esse sistema foi um marco importante na história, iniciando um processo de democratização do acesso ao ensino superior e ajudando a fortalecer a presença da identidade negra no ambiente acadêmico.

Pesquisas recentes, como a de Santos (2023), mostram que uma força de trabalho diversificada pode oferecer uma visão mais ampla do mercado consumidor, permitindo que as empresas criem produtos e serviços que atendam com mais eficiência às demandas de um público igualmente variado.

Outro aspecto relevante é o papel da liderança no processo de promoção da diversidade e inclusão. Vizeu (2011) ressalta a importância de líderes que estimulem a participação de todos os integrantes da equipe e fomentem um ambiente de suporte e respeito mútuo. Segundo o autor, líderes que valorizam a diversidade tendem a cultivar um ambiente de confiança, essencial para a inovação e a resolução de problemas complexos.

Contudo, Moore (2017) enfatiza que uma liderança inclusiva, por si só, não é suficiente. É fundamental reforçar as políticas organizacionais com práticas de Recursos Humanos e capacitações que ajudem a eliminar preconceitos inconscientes e a promover uma cultura de aceitação. Silva (2023) acrescenta que muitos preconceitos são inconscientes e que apenas treinamentos constantes podem auxiliar colaboradores e gestores a reconhecê-los e mitigá-los no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a inclusão e a diversidade influenciam diretamente a dinâmica das equipes. Estudos como o de Santos (2023) indicam que grupos diversificados costumam ter maior capacidade de solucionar problemas devido à diversidade de perspectivas e experiências. No entanto, a autora ressalta que grupos diversos podem enfrentar obstáculos iniciais de comunicação e coesão, exigindo esforços adicionais para promover integração e cooperação eficaz.

A interseccionalidade, por outro lado, ainda é subvalorizada nas discussões sobre diversidade. Esse conceito refere-se à forma como diferentes elementos da identidade de um indivíduo (como gênero, raça, classe e orientação sexual) se cruzam, influenciando suas vivências no ambiente de trabalho. Faria (2004) destaca que uma estratégia inclusiva genuína deve considerar essa complexidade. Collins (2021), com sua teoria da interseccionalidade, corrobora essa perspectiva, argumentando que políticas que tratam a diversidade de forma segmentada podem não atender plenamente às necessidades de pessoas que se encontram na interseção de múltiplas identidades marginalizadas.

Paralelamente, Menegasso (2005) destaca que transformações duradouras requerem um compromisso de longo prazo e mudanças nos princípios e normas organizacionais. O autor propõe que, para alcançar tais mudanças, as organizações precisam não apenas implementar políticas de inclusão, mas também estabelecer mecanismos contínuos de monitoramento e avaliação para assegurar o cumprimento das metas relacionadas à diversidade e inclusão.

Diante do exposto, a inclusão efetiva de grupos étnico-raciais e demais minorias vai além da representatividade numérica, exigindo ações concretas que promovam equidade de oportunidades, reconhecimento e valorização das identidades diversas. Assim, o próximo tópico aprofunda essa análise ao tratar especificamente da importância do reconhecimento das desigualdades raciais e sociais no contexto empresarial e do papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos na superação dessas disparidades, em conformidade com os princípios de justiça social e responsabilidade corporativa.

### 3.2. RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS E MINORIAS NAS ORGANIZAÇÕES

As políticas de ação afirmativa e o sistema de cotas são instrumentos de intervenção governamental criados para fomentar a igualdade social em sociedades marcadas por disparidades históricas e estruturais. Segundo Cervi (2013), essas políticas, implementadas sobretudo a partir do século XX, buscam corrigir desigualdades que afetam grupos socialmente excluídos, como negros, indígenas, mulheres e pessoas com deficiência. O princípio central das ações afirmativas é a compreensão de que a igualdade formal, ou seja, a igualdade legal, não é suficiente para combater as desigualdades reais e estruturais (Alvarenga, 2023).

Essas políticas visam alterar o status quo e proporcionar a esses grupos acesso a oportunidades historicamente negadas, especialmente no âmbito educacional e trabalhista. No Brasil, por exemplo, o sistema de cotas em universidades públicas foi implementado para ampliar o acesso de alunos de baixa renda, negros, pardos e indígenas ao ensino superior, respondendo à escassa representatividade desses grupos nos espaços acadêmicos.

A Lei de Cotas, instituída pela Lei nº 12.711/2012, destina parte das vagas em universidades e institutos federais a estudantes oriundos de escolas públicas, incluindo subcotas para alunos de baixa renda, negros, pardos, indígenas e pessoas com deficiência. O objetivo dessa política é democratizar o acesso à educação superior e ampliar a representatividade de grupos historicamente marginalizados no meio acadêmico (Brasil, 2012).

No setor público, a Lei nº 12.990/2014 estabelece que 20% das vagas em concursos públicos federais sejam reservadas para candidatos autodeclarados negros. Além disso, a Lei nº

8.213/1991 assegura que empresas e entidades governamentais reservem de 5% a 20% das vagas para pessoas com deficiência (Brasil, 1991, 2014). O intuito dessas iniciativas é promover uma inclusão mais ampla no mercado de trabalho e garantir o acesso de grupos historicamente excluídos a oportunidades profissionais.

Contudo, as políticas afirmativas e as cotas geram debates intensos. Defensores como Pena (2004) argumentam que essas medidas são essenciais para combater a discriminação histórica e estrutural, criando um ambiente mais equitativo para os grupos marginalizados. Para esses autores, as cotas funcionam como ferramentas que oferecem oportunidades mais justas, corrigindo desigualdades acumuladas por longos períodos de exclusão e preconceito.

Por outro lado, críticos como Maciel (2009) afirmam que as políticas afirmativas podem provocar uma “inversão” da discriminação, em que pessoas que não pertencem aos grupos favorecidos por essas medidas sentem-se prejudicadas. Há ainda o temor de que tais políticas possam acentuar as divisões raciais e sociais, gerando ressentimentos entre diferentes segmentos da sociedade. Assim, Maciel (2009) sugere uma revisão das políticas afirmativas para evitar possíveis injustiças.

Além disso, discute-se a eficácia das políticas afirmativas a longo prazo. Se, por um lado, elas promovem o acesso imediato de grupos marginalizados a oportunidades educacionais e profissionais, por outro, o desafio é garantir que essas medidas contribuam para uma transformação estrutural da sociedade. Pires (2015) destaca que mudanças estruturais demandam, além das cotas, melhorias na educação básica e investimentos em políticas públicas que combatam a pobreza e a exclusão social, criando condições igualitárias desde a base.

Outro ponto central nas discussões sobre ações afirmativas é o conceito de mérito. Esse conceito pode ser problemático, pois muitas vezes ignora as condições desiguais enfrentadas por grupos marginalizados (Alvarenga, 2023). As políticas afirmativas buscam redefinir o mérito, considerando que fatores como racismo, pobreza e escassez de recursos limitam as oportunidades de muitos indivíduos. A igualdade de condições de competição requer, portanto, compensações que equilibrem desigualdades históricas.

No mercado de trabalho, as políticas afirmativas também desempenham um papel relevante. A inclusão de mulheres, negros, indígenas e outros grupos marginalizados em posições de liderança ou em áreas nas quais historicamente foram sub-representados contribui para fomentar a diversidade, a inovação e uma maior equidade social (Pires, 2015). Empresas e instituições que implementam ações afirmativas não apenas respondem a uma necessidade social, mas também se beneficiam da diversidade de perspectivas, o que enriquece o ambiente empresarial.

A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) define uma série de ações afirmativas destinadas a pessoas com deficiência, incluindo a reserva de vagas no mercado de trabalho e a adaptação de ambientes e recursos pedagógicos em instituições de ensino (Brasil, 2015). Essa política visa garantir a inclusão plena dessas pessoas na sociedade, assegurando-lhes igualdade de oportunidades educacionais e profissionais.

No que se refere às minorias de gênero e raça, é necessário reconhecer que a desigualdade enfrentada por mulheres negras é agravada pela interseção entre racismo e sexismo. Mulheres negras ocupam, majoritariamente, os postos de trabalho mais preconceituados e com menores salários, além de enfrentarem maiores barreiras de acesso a cargos de liderança. Segundo Ribeiro (2017), a ausência histórica de políticas públicas voltadas especificamente para essa parcela da população reforça um ciclo de exclusão social e econômica. Essa dupla discriminação exige abordagens interseccionais nas políticas afirmativas, considerando simultaneamente os marcadores de raça e gênero para que se promova uma inclusão verdadeiramente equitativa nas organizações.

Ademais, compreender a dinâmica racial brasileira exige revisitar o processo histórico de miscigenação, muitas vezes romantizado como símbolo de harmonia entre raças. No entanto, como afirmam Gonzalez (1984) e Schwarcz (1993), esse processo foi marcado por violência estrutural, especialmente contra mulheres negras, que foram submetidas a estupros sistemáticos durante e após o período escravocrata. A miscigenação, nesse contexto, funcionou como instrumento de branqueamento da população, alinhado a políticas eugenistas que visavam reduzir a presença negra no Brasil ao longo do tempo. Esse passado tem efeitos duradouros, influenciando ainda hoje a forma como a população negra é percebida, tratada e posicionada socialmente, inclusive no mercado de trabalho e em instituições públicas e privadas.

É importante ressaltar que as políticas afirmativas e de cotas devem ser vistas como temporárias e parte de um esforço mais amplo para reduzir as desigualdades sociais. O objetivo final dessas medidas não é perpetuar diferenças entre grupos, mas criar uma sociedade em que as oportunidades sejam efetivamente iguais para todos, independentemente de raça, gênero ou origem socioeconômica. Para tanto, é fundamental que essas políticas sejam continuamente avaliadas e ajustadas, a fim de garantir que contribuam para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Em algumas organizações, há ações voluntárias que buscam ampliar a diversidade racial e de gênero entre os colaboradores, especialmente em posições de liderança. Empresas no Brasil têm implementado políticas afirmativas para garantir uma maior inclusão de negros, mulheres e pessoas LGBTQIA+ em cargos de liderança e nos processos de seleção. A demanda social e

a percepção de que a diversidade favorece a inovação, melhora o ambiente organizacional e aumenta a competitividade impulsionam essas iniciativas.

Ao longo das últimas décadas, as políticas de gênero no Brasil evoluíram significativamente, principalmente em relação à busca por igualdade de direitos e oportunidades para homens e mulheres. Essas políticas buscam combater as disparidades estruturais de gênero que afetam tanto a sociedade quanto as instituições (Furlin, 2020). A Constituição Federal de 1988 representou um marco nesse processo, ao estabelecer a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres, inclusive no acesso ao mercado de trabalho (Brasil, 1988).

Entretanto, apesar dos avanços legais, as políticas públicas de gênero enfrentam obstáculos em sua implementação e na obtenção de equidade real no ambiente organizacional. Nogueira (2015) destaca que, embora a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) preveja a igualdade salarial, a realidade frequentemente se desvia dessa norma. A disparidade salarial entre homens e mulheres persiste, evidenciando a necessidade de mecanismos de controle e fiscalização mais eficazes.

Diante desse contexto, torna-se evidente que a promoção da diversidade e da inclusão nas organizações não depende apenas de políticas públicas ou legislações específicas, mas também de ações internas estruturadas. Nesse sentido, a atuação estratégica da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é fundamental para consolidar ambientes organizacionais mais justos e igualitários. Cabe ao setor de RH implementar práticas que valorizem as diferenças, promovam a equidade e assegurem a participação efetiva de grupos historicamente marginalizados. A seguir, será abordado o papel da GRH na construção de políticas e culturas organizacionais voltadas à diversidade e à inclusão.

### 3.3 O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A discussão sobre diversidade em cargos de liderança tem ganhado crescente relevância no cenário organizacional contemporâneo, uma vez que a diversidade é reconhecida como um elemento essencial para o sucesso das organizações. Estudos indicam que equipes diversificadas tendem a ser mais criativas, inovadoras e eficazes na resolução de problemas complexos (Porter, 1996).

Apesar das vantagens associadas à diversidade, a inclusão de grupos historicamente marginalizados em posições de liderança ainda é limitada. Pena (2004) observa que, mesmo em setores que incentivam a diversidade, mulheres e profissionais negros continuam sub-representados em cargos de alto escalão. Essa ausência de representatividade não apenas

restringe a capacidade de inovação das organizações, mas também perpetua estereótipos e desigualdades sociais, mantendo um ciclo de exclusão.

A liderança diversificada é fundamental para estabelecer uma cultura organizacional inclusiva. De acordo com Saraiva (2022), uma liderança que reflita a diversidade dos funcionários e clientes tende a compreender melhor suas necessidades e expectativas. A presença de líderes diversos pode facilitar a comunicação e a interação entre diferentes grupos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Além disso, a inclusão reforça a satisfação e a retenção de talentos, aspectos essenciais para a sustentabilidade organizacional.

O conceito de liderança inclusiva também tem recebido destaque em estudos recentes. Segundo Bernar (2021), líderes inclusivos são aqueles que reconhecem, valorizam e respeitam as diferenças individuais, criando um ambiente em que todos os colaboradores se sintam seguros e apreciados. Esse estilo de liderança não apenas promove a diversidade nas equipes, mas também estimula o desenvolvimento de talentos diversos, contribuindo para a formação de futuras lideranças. Dessa forma, é essencial que as organizações implementem estratégias que favoreçam a inclusão em todos os níveis hierárquicos.

A diversidade nas lideranças impacta positivamente a capacidade de inovação das organizações. Saraiva (2022) defende que grupos diversos são mais eficientes na solução de problemas complexos, pois incorporam múltiplas perspectivas e abordagens. Em um ambiente empresarial em constante transformação, a diversidade de vivências e ideias se torna um diferencial competitivo, aumentando a capacidade de adaptação e inovação. Empresas que valorizam a diversidade em posições de liderança tendem a se destacar em mercados competitivos, beneficiando-se da variedade de ideias e soluções.

Para promover a diversidade nas lideranças, é necessário estabelecer políticas e práticas que incentivem a inclusão desde o recrutamento até a progressão na carreira. Camilo, Fortin e Aguerre (2020) apontam que empresas com maior diversidade étnica e de gênero em suas lideranças têm 36% mais chances de alcançar desempenho financeiro superior à média do setor. Esse dado reforça a importância de uma abordagem estratégica que integre a diversidade ao núcleo da cultura organizacional.

A capacitação de mentores e a implementação de programas de desenvolvimento direcionados a grupos sub-representados também são medidas eficazes para aumentar a diversidade em posições de liderança. Segundo Santos (2023), mentores com trajetórias diversas podem oferecer orientações relevantes e perspectivas úteis para profissionais que enfrentam desafios específicos decorrentes de sua identidade.

Ademais, é crucial que as organizações monitorem e avaliem regularmente suas iniciativas de diversidade. A coleta de dados e a análise da composição da força de trabalho e das lideranças são fundamentais para identificar lacunas e direcionar ações corretivas. Bernar (2021) destaca que empresas que avaliam continuamente seus esforços de diversidade e inclusão tendem a obter maior sucesso na criação de ambientes de trabalho inclusivos. A transparência e a prestação de contas são essenciais para assegurar que os objetivos de diversidade sejam mais do que meras declarações e se traduzam em compromissos concretos.

Nesse contexto, a promoção da diversidade e inclusão em posições de liderança não deve ser vista apenas como uma questão de justiça social, mas também como uma estratégia de negócios eficaz. Organizações que valorizam a diversidade em suas lideranças e se comprometem com mudanças significativas estarão mais bem preparadas para enfrentar desafios futuros. A diversidade não se resume à quantidade, mas à qualidade e à pertinência. Fomentar lideranças diversas é crucial para garantir a sustentabilidade e a competitividade das organizações em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado.

#### 3.4 A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

As barreiras à inclusão podem ser compreendidas como obstáculos que limitam ou impedem a participação plena e equitativa de indivíduos ou grupos em diferentes esferas sociais, educacionais e profissionais. Segundo Cruvinel (2023), essas barreiras podem ser estruturais, institucionais ou culturais e estão profundamente enraizadas em normas, práticas e políticas que perpetuam a marginalização de grupos historicamente excluídos, como minorias raciais e de gênero, pessoas com deficiência e indivíduos de baixa renda. Esses obstáculos não apenas restringem oportunidades, mas também afetam o bem-estar e a integração social, criando ambientes organizacionais e sociais em que a diversidade permanece limitada.

Estudos sobre exclusão revelam que essas barreiras estão frequentemente associadas a sistemas de poder desiguais, nos quais grupos dominantes estabelecem normas que favorecem suas posições enquanto marginalizam os "outros". Simonelli (2017), em conformidade com Collins (2021), ressalta que o conceito de interseccionalidade evidencia como essas barreiras afetam desproporcionalmente indivíduos que pertencem a mais de um grupo marginalizado, como mulheres negras ou pessoas com deficiência e baixa renda, cujas experiências de exclusão são ainda mais intensas.

Entre os principais desafios à inclusão, destaca-se o preconceito inconsciente, também denominado viés implícito, que influencia decisões relacionadas à contratação, promoção e

integração no ambiente de trabalho. Bittar (2009) argumenta que as pessoas, muitas vezes de forma inconsciente, tendem a preferir indivíduos com características semelhantes às suas, como raça, gênero ou classe social. Esse viés reforça a exclusão de grupos minoritários e dificulta sua ascensão a cargos de liderança, comprometendo a criação de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos. A falta de conscientização e de capacitação para lidar com esses preconceitos impede avanços significativos na promoção da diversidade.

Além do viés implícito, as políticas organizacionais não inclusivas também representam barreiras à diversidade. Pesquisas de Alvarenga (2023) revelam que muitas empresas mantêm práticas que, apesar de parecerem neutras, perpetuam desigualdades. Um exemplo é a rigidez nos horários de trabalho, que tende a impactar negativamente mulheres e pessoas de baixa renda, que geralmente possuem responsabilidades familiares adicionais. Da mesma forma, processos seletivos baseados em redes de contatos privilegiam candidatos que já possuem conexões internas, excluindo minorias que não dispõem dos mesmos recursos.

Outro obstáculo relevante é a homogeneidade cultural nas organizações. Pinto (2022) aponta que ambientes corporativos dominados por grupos homogêneos, seja em termos de raça, gênero ou classe, podem marginalizar aqueles que não compartilham das mesmas características. Esse processo se manifesta por meio de microagressões, isolamento social e padrões de comunicação que desvalorizam a diversidade de pensamentos e experiências. Assim, em vez de promover inclusão, a cultura organizacional pode reforçar desigualdades.

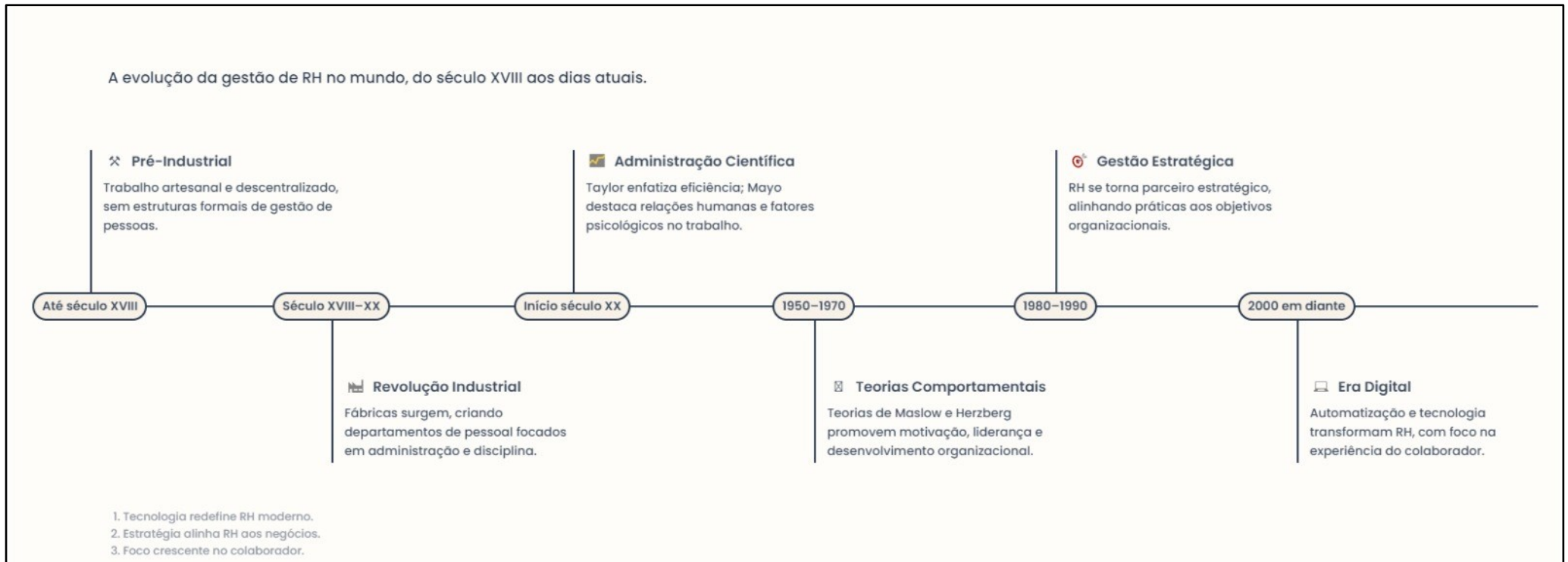
A ausência de representatividade nas lideranças corporativas também constitui uma barreira importante. A falta de líderes que compartilhem vivências e identidades com grupos minoritários dificulta a criação de um ambiente em que esses grupos se sintam valorizados e compreendidos. Nesse sentido, Cruvinel (2023) destaca que líderes diversos desempenham um papel crucial na promoção de culturas inclusivas, pois tendem a apoiar políticas que favorecem a diversidade. A ausência de representatividade, por outro lado, perpetua as barreiras à inclusão, uma vez que decisões sobre políticas organizacionais são tomadas sem considerar as necessidades de todos os grupos.

No âmbito educacional, barreiras institucionais também limitam a inclusão de minorias, especialmente no ensino superior. Laplane (2015) observa que alunos de baixa renda e minorias raciais enfrentam desafios como o acesso insuficiente a materiais de qualidade e a discriminação em ambientes acadêmicos. A ausência de programas de apoio eficazes e a prevalência de currículos que ignoram a diversidade cultural agravam essas dificuldades, perpetuando desigualdades que mais tarde se refletem no mercado de trabalho.

A falta de infraestrutura adequada para pessoas com deficiência constitui outra barreira significativa à inclusão. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011), mais de 1 bilhão de pessoas no mundo têm algum tipo de deficiência, e muitas enfrentam obstáculos para acessar educação, trabalho e serviços públicos. A ausência de adaptações como rampas de acesso, materiais didáticos em formatos acessíveis e tecnologia assistiva impede a plena participação dessas pessoas na sociedade.

A discriminação institucional também se apresenta como um obstáculo estrutural à inclusão. Simonelli (2017) argumenta que o racismo está profundamente enraizado em instituições sociais, políticas e econômicas, levando à exclusão sistemática de negros e outras minorias raciais. Muitas vezes, essas práticas são veladas, manifestando-se por meio de políticas aparentemente neutras que, na prática, favorecem determinados grupos em detrimento de outros. O enfrentamento do racismo institucional exige não apenas mudanças nas políticas, mas também transformações culturais profundas nas organizações e na sociedade.

Diante do exposto, as barreiras à inclusão englobam uma complexa rede de fatores interligados, que incluem preconceitos inconscientes, políticas excludentes, falta de representatividade e infraestrutura inadequada. Autores como Alvarenga (2023), Collins (2021) e Simonelli (2017) oferecem uma base teórica para compreender esses desafios e destacam a importância de abordagens interseccionais e mudanças estruturais na construção de um ambiente inclusivo. Superar essas barreiras requer um compromisso genuíno com a transformação cultural e a implementação de medidas efetivas que promovam a equidade de oportunidades para todos. Uma linha do tempo foi inserida abaixo com o objetivo de sintetizar o conteúdo discutido neste capítulo.



**Figura 1**– Evolução da gestão de RH no mundo.  
Fonte: Elaboração própria, 2024

## **CAPITULO IV– RECURSOS HUMANOS COMO ATIVO ESTRATÉGICO: A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL E A RELEVÂNCIA DE MINORIAS EM CARGOS DE LIDERANÇA: RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise dos resultados foi realizada por meio da leitura analítica, considerando as perspectivas dos autores deste estudo.

As reflexões em torno da Gestão de Recursos Humanos (GRH) evidenciam como essa prática é essencial para o progresso das organizações. Desde o período da servidão, ocorrido entre os séculos XIV e XV, conforme mencionado por Motta e Vasconcelos (2021), até o início das práticas organizadas, por volta do século XVIII, nota-se uma transformação progressiva: de uma abordagem meramente operativa para uma prática mais estratégica. Essa evolução ressalta a importância de as empresas acompanharem as mudanças sociais e econômicas em escala global.

Um exemplo marcante dessa transformação é a Revolução Industrial, que gerou mudanças profundas nas relações de trabalho e consolidou práticas que moldaram os conceitos atuais de GRH, mesmo diante de conflitos sociais e desigualdades (Bezerra; Lima; Oliveira *et al.*, 2019). Esse período evidencia que a ausência de cuidados com os trabalhadores gerava tensões e motivou a criação de sindicatos, responsáveis pela defesa das condições laborais, marcando o início da formalização do trabalho.

Posteriormente, a evolução continuou com a administração científica de Taylor e Fayol, marcada pela busca por produtividade e eficiência (Bezerra, Lima; Oliveira *et al.*, 2022). Esse fato demonstra que, inicialmente, as teorias administrativas não consideravam as necessidades emocionais dos trabalhadores. Somente com as contribuições da Escola das Relações Humanas, trazidas por Mayo, e das teorias comportamentais de McGregor, começou-se a integrar as dimensões sociais e psicológicas do trabalho ao cotidiano organizacional (Capano, 2018).

A trajetória evolucionista da GRH mostra que o valor estratégico da gestão foi construído gradualmente, por meio da interação entre o contexto histórico e as necessidades humanas, destacando a relevância de uma abordagem integrada e humanizada nas organizações.

### **4.1 RECURSOS HUMANOS COMO VALOR ESTRATÉGICO**

A era moderna do RH foi moldada significativamente por estudiosos como Likert (1967) e Drucker (1967). Likert enfatiza o empoderamento dos funcionários como catalisador do compromisso organizacional, evidenciando que a transição de hierarquias rígidas para estruturas mais colaborativas contribuiu para o crescimento e o desenvolvimento das empresas. Por outro lado, Drucker valoriza a integração cultural e coloca as pessoas no centro das decisões

organizacionais, estabelecendo um dos pilares das práticas contemporâneas de RH (Edgar, 2010).

Um ponto central dessa discussão sobre valorização humana nas organizações diz respeito à distinção entre fatores de higiene e fatores motivacionais, levantada por Herzberg (1959, 1968). Ele argumenta que, além de oferecer boas condições de trabalho, é fundamental proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal. Essa abordagem é reforçada por Kotler (1996) e Chiavenato (2010), que defendem o alinhamento das metas individuais com os objetivos organizacionais, criando sinergias que resultam em benefícios a longo prazo.

O avanço tecnológico também exerce grande impacto sobre as práticas modernas de GRH. Vergara (2014) destaca o papel de ferramentas como *people analytics* e inteligência artificial, que estão transformando a forma como as empresas recrutam, retêm e desenvolvem seus colaboradores. Esse avanço é reforçado por Silva, Santos e Amaral (2023), que apontam o uso da *big data* e da análise preditiva na tomada de decisões mais assertivas e fundamentadas.

A transição para o RH 4.0, portanto, demonstra a necessidade de combinar o fator humano com tecnologias emergentes. No entanto, é essencial equilibrar esses avanços com práticas que assegurem o bem-estar emocional e a saúde mental dos trabalhadores, conforme proposto por Goleman (1999). Isso revela um desafio importante: alinhar eficiência e humanização em um cenário de crescimento tecnológico e cultural.

As abordagens de Moore (2017) e Bengtson (2013) reforçam que, no contexto atual, a gestão de recursos humanos ultrapassa questões físicas e abarca desafios como diversidade, inclusão e trabalho remoto. Assim, as empresas modernas precisam adotar práticas mais flexíveis e adaptáveis, considerando não apenas as competências técnicas, mas também a saúde mental e a sustentabilidade dos colaboradores (Chiavenato, 1999).

Diante disso, Silva, Santos e Amaral (2023) destacam que o futuro da gestão de recursos humanos tende a priorizar ambientes inclusivos e estratégias focadas no crescimento humano. Esse modelo coloca o funcionário como agente de mudança, transformando o RH em uma ferramenta fundamental para o sucesso organizacional, ao integrar necessidades emocionais e profissionais.

Pensar na evolução da gestão de pessoas também exige reflexão sobre o processo de recrutamento e seleção, fundamental para alinhar as necessidades organizacionais às competências dos colaboradores. Fischer (2015) descreve esse processo como uma atividade que vai além da identificação de competências técnicas, focando na compatibilidade entre os valores individuais e os objetivos estratégicos da empresa. Souza (2015) reforça que esse

alinhamento impacta diretamente a retenção de talentos e o engajamento organizacional, contribuindo para a diminuição da rotatividade.

O sucesso desse processo, segundo os autores, depende não apenas de avaliações objetivas, mas também da compreensão das aspirações dos candidatos e de como elas se conectam ao propósito organizacional. Isso evidencia que o equilíbrio entre bem-estar e identificação cultural é essencial para a formação de equipes motivadas e produtivas (Fischer; Souza, 2015).

Ao analisar abordagens referentes ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, Porto (2001) argumenta que o treinamento vai além da simples transmissão de conhecimento, transformando-se em um processo contínuo de aprendizado, adaptável às mudanças do mercado. Crainer (2014) complementa essa ideia, afirmando que o desenvolvimento constante é a base da competitividade organizacional, ao promover a capacidade de inovação e adaptação da empresa.

Nesse contexto, o modelo de gestão por desempenho está alinhado à motivação e ao desenvolvimento individual e coletivo. Herzberg (1968), com sua teoria dos fatores motivacionais e higiênicos, destaca que elementos como reconhecimento e crescimento pessoal são mais significativos para o engajamento do que fatores externos, como remuneração. Drucker (2006) corrobora essa visão, afirmando que o estabelecimento de metas claras, por meio da gestão por objetivos (*Management by Objectives* – MBO), promove independência e senso de propósito nos colaboradores.

Esse modelo enfatiza a importância do feedback contínuo e do acompanhamento estruturado, que reforçam a confiança e o desempenho dos colaboradores, fomentando um ambiente colaborativo e de melhoria constante (Drucker, 2006).

Ainda sobre o desempenho, a remuneração deve ser estrategicamente planejada para estimular a performance e assegurar a justiça organizacional. A Teoria da Expectativa de Vroom (1978) revela que benefícios atraentes e equitativos influenciam diretamente a motivação. Silva (2023) reforça a relevância da equidade interna e externa, que, quando balanceada, contribui para a retenção e satisfação dos talentos.

Além disso, Wheeler (2008) e Bispo (2006) discutem que o clima organizacional impacta diretamente a produtividade. Um ambiente que promove responsabilidade, reconhecimento e colaboração reduz o absenteísmo e os conflitos, fortalecendo as equipes. Por outro lado, a ausência dessas práticas gera alta rotatividade, prejudicando o desempenho empresarial.

Neto (2005) afirma que os conflitos organizacionais podem ser construtivos ou destrutivos, dependendo de como são gerenciados. Abordagens contextuais, como acomodação, mediação ou cooperação, são fundamentais para a resolução assertiva de conflitos. Saraiva (2022) complementa, destacando que diversidade e inclusão promovem um ambiente mais justo e inovador. Assim, organizações que incentivam a diversidade tendem a formar equipes mais criativas e capazes de lidar com desafios complexos, além de promover maior lealdade e comprometimento dos funcionários (Silva, 2006).

#### 4.2 A DIVERSIDADE CULTURAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os debates acerca da diversidade e inclusão têm ocupado uma posição de destaque no ambiente organizacional contemporâneo, especialmente diante da crescente globalização e da demanda por práticas mais equitativas no mercado de trabalho. Gomes (2011) destaca que, no Brasil, a diversidade cultural é uma marca distintiva resultante da miscigenação entre europeus, africanos e indígenas, o que configura uma população multirracial singular. Contudo, essa diversidade contrasta com dados que evidenciam desigualdades profundas, particularmente para afrodescendentes e outros grupos marginalizados (IBGE, 2019).

Embora o Brasil, por vezes, seja apontado como um modelo de convivência multicultural, Freitas (2019) e Anete (2006) indicam que o país ainda enfrenta discriminação estrutural e práticas racistas que afetam sobretudo negros, indígenas e mulheres. Essas desigualdades não apenas limitam as oportunidades desses grupos, como também perpetuam disparidades salariais e dificultam a ascensão profissional. Nesse contexto, a valorização da diversidade cultural deve ir além do discurso e se concretizar em ações práticas, como iniciativas educacionais, programas de desenvolvimento e metas de inclusão que acompanhem a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Ely e Thomas (2001) ressaltam que a inclusão é um componente indispensável para que a diversidade tenha impacto sustentável no ambiente corporativo. Apenas contratar pessoas diversas não é suficiente; é necessário criar ambientes que respeitem as diferenças e promovam a participação efetiva nas tomadas de decisão. Silva (2023) corrobora essa perspectiva, destacando que a inclusão requer ações contínuas, como capacitação sobre preconceitos inconscientes e treinamentos que sensibilizem os colaboradores em relação à diversidade.

A interseccionalidade, conforme Collins (2021), amplia essa análise ao demonstrar que fatores como raça, gênero e classe social interagem para moldar as experiências individuais no ambiente de trabalho. Por exemplo, enquanto homens negros enfrentam barreiras relacionadas

ao racismo, mulheres negras lidam com desafios adicionais decorrentes da intersecção entre racismo e sexismo (Menegasso, 2005).

Outro aspecto relevante nesse debate refere-se às políticas afirmativas e de cotas. Cervi (2013) defende que essas políticas são instrumentos importantes para mitigar desigualdades históricas e estruturais. No Brasil, as Leis nº 12.711/2012 e nº 12.990/2014 buscam ampliar o acesso à educação e ao emprego para grupos como negros, indígenas e mulheres. Contudo, essas políticas ainda geram controvérsia. Enquanto Pena (2004) considera essas ações fundamentais para promover condições mais equitativas, Maciel (2009) questiona sua longevidade e os riscos de gerar ressentimento entre diferentes grupos sociais.

Independentemente das divergências, há consenso quanto à necessidade de complementar essas iniciativas com ações estruturais, como melhorias na educação básica e investimentos na redução da pobreza. Pires (2015) reforça que a eficácia das políticas afirmativas depende de sua integração com estratégias educacionais e corporativas mais amplas.

No que se refere à questão de gênero, Fonseca, Mattiz e Chearki (2023) destacam que as mulheres enfrentam desafios adicionais no mercado de trabalho, como diferenças salariais, menor presença em cargos de liderança e o desequilíbrio entre responsabilidades domésticas e profissionais. Embora leis como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e programas como o Empresa Cidadã busquem mitigar essas desigualdades, Soares (2022) observa que a extensão desigual das licenças-maternidade e paternidade ainda reforça estereótipos de gênero, perpetuando a divisão sexual do trabalho.

Acker (2006) argumenta que o avanço na igualdade de gênero nas organizações requer a desconstrução das hierarquias de poder que favorecem os homens. Nesse sentido, Ribeiro, Silva e Ruzene (2016) apontam que a presença feminina em cargos de liderança está associada a melhores resultados empresariais e mudanças positivas na cultura organizacional. No entanto, Pinto (2022) alerta que a simples implementação de cotas não é suficiente; é necessário investir em políticas abrangentes, como mentorias, workshops sobre preconceitos e medidas que favoreçam a equidade na progressão de carreiras.

#### 4.3 A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE EM CARGOS DE LIDERANÇA

A diversidade em cargos de liderança exerce um papel essencial na construção de organizações mais inclusivas, inovadoras e adaptáveis aos desafios contemporâneos. Porter (1996) destaca que equipes diversificadas apresentam maior capacidade de resolver problemas complexos, o que representa uma vantagem em um cenário empresarial globalizado e dinâmico.

Por outro lado, a sub-representação de grupos historicamente excluídos, como mulheres e profissionais negros, conforme Pena (2004), limita a inovação e perpetua ciclos de desigualdade.

Saraiva (2022) enfatiza que lideranças diversificadas são fundamentais para atender às necessidades de uma força de trabalho e de um mercado consumidor igualmente diversos. Líderes de diferentes origens podem criar ambientes mais inclusivos e motivadores, influenciando positivamente a satisfação, a retenção e o desempenho dos funcionários. Bernar (2021) complementa essa perspectiva, definindo a liderança inclusiva como um modelo que valoriza as diferenças individuais e promove a confiança e o crescimento mútuo.

Empresas que promovem a diversidade em suas lideranças também apresentam maior desempenho financeiro. Camilo, Fortin e Aguerre (2020) indicam que organizações com maior diversidade em cargos de liderança têm até 36% mais chances de superar a média do setor, reforçando que a diversidade não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia de negócios inteligente.

Entretanto, a literatura aponta que ainda há obstáculos à inclusão, decorrentes de preconceitos inconscientes, práticas institucionais excludentes e culturas organizacionais homogêneas (Cruvinel, 2023). O preconceito inconsciente, segundo Bittar (2009), influencia decisões de contratação e promoção, favorecendo indivíduos com características semelhantes às dos grupos dominantes.

Além disso, políticas organizacionais inflexíveis, como horários rígidos e processos seletivos baseados em redes privilegiadas de contatos, dificultam o acesso de grupos sub-representados. Alvarenga (2023) destaca que essas práticas restringem as oportunidades de mulheres e indivíduos de classes sociais mais baixas, perpetuando desigualdades estruturais.

A interseccionalidade reforça que esses desafios afetam desproporcionalmente grupos em múltiplas categorias de exclusão, como mulheres negras e pessoas com deficiência (Collins, 2021). A ausência de representantes desses grupos em cargos de liderança intensifica sentimentos de isolamento e limita a eficácia das políticas de diversidade (Cruvinel, 2023).

Por fim, Laplane (2015) alerta que obstáculos no acesso à educação impactam diretamente a inserção de grupos marginalizados no mercado de trabalho e em posições de liderança. Sem suporte educacional e profissional adequado, esses indivíduos enfrentam barreiras que refletem as desigualdades estruturais do sistema.

A inclusão de pessoas com deficiência também enfrenta desafios significativos. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011), a falta de adaptações, como rampas

de acesso e tecnologia assistiva, exclui milhões de pessoas da força de trabalho. Assim, a negligência institucional e cultural contribui para perpetuar a exclusão desses grupos.

#### 4.4 CAMINHOS PARA SUPERAR AS BARREIRAS

Diante do que foi exposto nesta discussão, é válido ressaltar e apontar caminhos que conduzam à adoção de estratégias de diversidade e inclusão baseadas em práticas interseccionais e transformações culturais. A conscientização e o treinamento sobre preconceitos inconscientes, conforme sugerido por Silva (2023), podem ajudar a mitigar pensamentos enviesados que afetam decisões de recrutamento e promoção.

Além disso, as políticas inclusivas devem oferecer maior flexibilidade e atender às necessidades específicas de grupos vulneráveis. A avaliação contínua da estrutura organizacional e das práticas internas, como destacado por Bernar (2021), assegura que as metas de diversidade não permaneçam apenas no discurso, mas sejam implementadas efetivamente, refletindo o comprometimento da organização.

Outra estratégia relevante consiste no investimento em iniciativas educacionais e programas de mentoria voltados para grupos sub-representados. Nesse aspecto, Santos (2023) destaca que treinamentos e orientações práticas fornecem suporte emocional e técnico essencial, auxiliando os indivíduos a superar desafios estruturais e a conquistar posições de liderança.

Ademais, é fundamental que as organizações liderem o caminho rumo a mudanças sociais, adaptando-se às novas demandas culturais e econômicas da contemporaneidade. Simonelli (2017) sugere que a transformação da cultura organizacional em um modelo mais inclusivo exige comprometimento a longo prazo e revisão dos valores fundamentais que norteiam as práticas diárias.

Correia (2017) analisa a diversidade no local de trabalho por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa do setor público. O autor destaca o projeto da Carta Portuguesa para a Diversidade, que visa desenvolver e implementar políticas, estratégias e práticas internas voltadas à diversidade nas organizações.

No contexto da discriminação racial nas relações de trabalho, Alvarenga (2023) explora como essa questão se manifesta no ambiente profissional, seus impactos nas oportunidades de emprego, na progressão de carreira e nas experiências dos trabalhadores afetados. Por outro lado, Santos (2023) discute a gestão da diversidade, analisando como essa prática está sendo incorporada nas organizações do setor de comércio varejista de eletrodomésticos em Santana do Livramento.

Quanto à liderança e diversidade, autores como Marques (2020) e Moore, Lima e Costa (2017) ressaltam a relevância da liderança inclusiva, que valorize e promova a diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro. A liderança inclusiva é amplamente reconhecida como fundamental para o sucesso das organizações em um contexto cada vez mais globalizado e diversificado.

No que diz respeito à gestão de recursos humanos, Carvalheiro (2011), Moura (2000), Faria (2004), Santos (2004) e Chiavenato (2010) analisam o desenvolvimento e as estratégias adotadas pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao longo do século XX até os dias atuais. Os autores discutem os principais avanços, mudanças e evoluções nessa área, destacando a importância da adaptação às novas realidades do mercado de trabalho e o papel estratégico da gestão de pessoas para o sucesso organizacional.

Cervi (2013), Toldrá (2009) e Rosa (2021) abordam as políticas afirmativas e as cotas em empresas públicas e privadas no Brasil. Eles defendem que essas políticas são essenciais para promover justiça social e fomentar uma sociedade mais inclusiva. Além disso, enfatizam que as políticas de igualdade de oportunidades devem garantir que todos os candidatos sejam tratados de forma justa e imparcial, sem favorecer grupos específicos.

No que tange às barreiras à inclusão, Pinto (2022) discute os desafios enfrentados por indivíduos pertencentes a grupos socialmente minoritários durante o processo de inserção e desenvolvimento de carreira. O autor resalta a evolução do conceito de carreira, desde a abordagem tradicional – caracterizada por movimentos verticais em uma única empresa – até as abordagens contemporâneas, que posicionam o indivíduo como protagonista de suas escolhas profissionais, buscando realização pessoal e profissional.

Marques (2020), em sua pesquisa, examina a liderança feminina nas empresas brasileiras, com ênfase na interseccionalidade entre gênero e raça. Por meio de métodos qualitativos e quantitativos, o autor analisa a representatividade de mulheres, especialmente mulheres negras, em cargos de liderança nas companhias listadas na B3.

Um estudo recente de Silva (2023) investigou o desenvolvimento de carreira de profissionais negros no setor bancário gaúcho, buscando compreender como a identidade racial influencia sua integração, as barreiras enfrentadas e a percepção da diversidade nas organizações.

Com base nos referenciais expostos, esta pesquisa busca aprofundar a análise dos desafios enfrentados por grupos minoritários no desenvolvimento de suas carreiras profissionais, investigando as barreiras de inclusão presentes nos ambientes corporativos e avaliando a eficácia das políticas de diversidade e inclusão adotadas pelas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH), destacando não apenas sua transformação técnica ao longo do tempo, mas também seu reflexo nas mudanças sociais, econômicas e culturais que moldaram o mundo do trabalho. Desde o modelo tradicional até a abordagem estratégica e humanizada da era contemporânea, ficou claro que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que reconhecem que seus maiores ativos são as pessoas, conforme enfatizado por Senge (2018).

Ao longo da revisão, foi possível perceber que a valorização do capital humano não deve ser vista como uma tendência passageira, mas como uma necessidade essencial para o sucesso sustentável das organizações. As contribuições dos teóricos indicam que práticas focadas em motivação, desenvolvimento contínuo e inclusão não só impulsionam os resultados das empresas, mas também criam ambientes de trabalho mais saudáveis e positivos.

À medida que novas tecnologias surgem e o mercado se transforma constantemente, o desafio das organizações é equilibrar inovação e humanização nos processos. Nesse contexto, o conceito de RH 4.0 aparece como uma solução estratégica para aprimorar processos e apoiar decisões mais eficazes. No entanto, é impossível alcançar esses avanços sem uma cultura organizacional que priorize o bem-estar, o crescimento e a diversidade dos colaboradores.

Em relação à diversidade e inclusão, o estudo conclui que ainda há um longo caminho a ser percorrido. As desigualdades históricas não desapareceram com boas intenções; é necessário um compromisso concreto com mudanças reais. Conforme destaca Drucker (2006), empresas que adotam práticas inclusivas não apenas criam ambientes mais justos, mas se tornam mais inovadoras, resilientes e preparadas para os desafios a longo prazo.

Sobre as ações afirmativas e a presença de gênero e raça em posições de liderança observou-se que a igualdade de oportunidades ainda está distante de ser uma realidade. A análise demonstrou que políticas públicas como a Lei de Cotas (Lei nº 12.711/2012) e a reserva de vagas para pessoas negras e com deficiência em concursos públicos (Lei nº 12.990/2014 e Lei nº 8.213/1991) são instrumentos relevantes, mas insuficientes sozinhos para promover uma inclusão plena. Nesse sentido, destaca-se a importância da interseccionalidade como lente analítica, especialmente ao considerar as múltiplas camadas de discriminação enfrentadas por mulheres negras, que são afetadas simultaneamente por racismo e sexismo estrutural.

A partir dessa perspectiva, torna-se evidente que ações afirmativas devem ser acompanhadas de práticas institucionais concretas e de cultura organizacional comprometida com a equidade. Empresas que investem em programas internos de inclusão, treinamentos

antidiscriminatórios, revisão de critérios de promoção e ampliação da representatividade em cargos de liderança demonstram maior capacidade de transformar seus ambientes de forma estruturada e duradoura.

O estudo revela que a gestão de pessoas vai além de tarefas repetitivas como contratação, treinamento e avaliação. Trata-se de reconhecer cada colaborador como parte essencial do todo, promover laços que fortalecem a cultura organizacional e entender que o sucesso a longo prazo só é possível quando se investe no potencial humano. À medida que o futuro se torna cada vez mais dinâmico, é imperativo que as empresas moldem suas práticas de RH para torná-las mais estratégicas, inclusivas e, principalmente, humanizadas.

No tocante à diversidade em cargos de liderança, concluiu-se que a criação de ambientes de trabalho justos, inovadores e representativos não deve ser vista como uma obrigação moral isolada, mas como um pilar estratégico para o desenvolvimento organizacional e social. A presença de mulheres, negros e outras minorias nesses espaços fortalece a capacidade das empresas de tomar decisões mais criativas, éticas e alinhadas com os desafios contemporâneos. Isso exige, porém, um compromisso contínuo com políticas eficazes e com a transformação dos modelos mentais que ainda sustentam desigualdades.

Por fim, a inclusão não se resume a abrir portas: é preciso garantir que, ao atravessá-las, todas as pessoas encontrem condições reais de desenvolvimento e reconhecimento. A diversidade vai além de cumprir cotas ou estabelecer discursos; trata-se de construir um ambiente em que cada indivíduo se sinta pertencente, respeitado e capacitado para atingir seu pleno potencial condição indispensável para que organizações e sociedades avancem de forma ética, inovadora e sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ACKER, Joan. Perguntas de classe: **Respostas feministas**. Rowman & Littlefield, 2006. Disponível em: <https://archive.org/details/classquestionsfe0000acke> Acesso em: 20 nov. 2024.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 44, p. 20-29, 2004.
- ALVARENGA, Rúbia Zanotelli. **Discriminação racial nas relações de trabalho**. Editora Dialética, 2023.
- BERNAR, Bianca Vitoria; RODOLFO, Beatriz Domingos; CORA, Eduarda Madalena; CAMARGO, Katleen Souza; COSTA, Larissa Cardoso Da; LEGNANI, Larissa. **Gestão da diversidade nas organizações: os desafios para ser um líder inclusivo**. Inova+ Cadernos de Graduação, v. 2, n. 1, 2021.
- BEZERRA, FWC; LIMA, DF; OLIVEIRA, FP de; LEMOS, PBS; MUNIZ, CA; PAIVA, RF de. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.], v. 11, pág. e428111133610, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33610. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 21 mar. 2025.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, v. 16, p. 258-273, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>. Acesso em 20 set. 2024.
- BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. **Reconhecimento e direito à diferença: teoria crítica, diversidade e a cultura dos Direito Humanos**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v. 104, p. 551-565, 2009.
- BENGTSON, B.; JARVSTRAND, G. Introdução à gestão de recursos humanos: texto dereferência em gestão de pessoas. Brasília, 2013. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/euro\\_brasil/publicacoes/081016\\_PUB\\_introducao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/euro_brasil/publicacoes/081016_PUB_introducao.pdf) Acesso em: 20 mar.2024.
- BRASIL. Polícia Federal. **Dados e estatísticas – estrangeiros**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/imprensa/estatistica>. Acesso em: 15 nov.2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 17 jul. 2024
- BRASIL. **Lei 13.146, de 6 de julho de 2015**. DOU de 7.7.2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm). Acesso em: 30 mar. 2024.
- BRASIL. **Ministério da Educação. Portaria Normativa MEC nº. 18, de 11 de outubro de 2012c**. Dispõe sobre a implementação das reservas de vagas em instituições federais de ensino de que tratam a Lei nº. 12.711, de 29 de agosto de 2012, e o Decreto no 7.824, de 11

de outubro de 2012 ambos de 11 de outubro de 2012. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília/DF, 15 out. 2012.

CAPANO, Manuel Monteiro Cunegundes. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo sobre as dimensões que afetam os servidores técnico-administrativos na Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2018. 155 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. Boitempo Editorial, 2021.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac São Paulo, 2020.

COX, Kevin R. **O local e o global na nova política urbana**: uma visão crítica. Environment and Planning D: Society and Space, v. 11, n. 4, p. 433-448, 1993. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247925115\\_The\\_Local\\_and\\_the\\_Global\\_in\\_the\\_New\\_Urban\\_Politics\\_A\\_Critical\\_View](https://www.researchgate.net/publication/247925115_The_Local_and_the_Global_in_the_New_Urban_Politics_A_Critical_View). Acesso em: 20 set. 2024.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Estratégia: arte e ciência na criação e execução**. Bookman Editora, 2014.

CORREIA, M. de M. (2017). **Diversidade no local de trabalho: estudo de caso numa empresa do setor público**. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/15050>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. A evolução da gestão de recursos humanos. 2011. Dissertação de Mestrado. FEUC. DE MOURA, Estêvão Rodrigues Pires. **Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho**. Universidade Tecnica de Lisboa (Portugal), 2000.

CERVI, Emerson Urizzi. **Ações afirmativas no vestibular da UFPR entre 2005 a 2012: de política afirmativa racial a política afirmativa de gênero**. Revista Brasileira de CIÊNCIA POLÍTICA, p. 63-88, 2013.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos**. 2011. Dissertação de Mestrado. FEUC. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10316/18097>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CRUVINEL, Silma Peres. **Inclusão social? De quem e para quem? Humanidades E Tecnologia** (FINOM), v. 40, n. 1, p. 309-324, 2023. Disponível em: [https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/viewFile/4157/2063](https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/viewFile/4157/2063) Acesso em: 20 de ago. 2024.

CASTRO, Claudia Santos. **Gestão de recursos humanos no setor de telecomunicações: novas empresas, novas práticas?** Um estudo de caso na Telemar. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. spe, p. 36-47, set. 2004.

DRUCKER, Pedro Ferdinando. **Drucker, "o homem que inventou a administração"**. Elsevier Brasil, 2006.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. **Diversidade cultural no trabalho: Os efeitos das perspectivas de diversidade nos processos e resultados do grupo de trabalho.** *Administrative science quarterly*, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

FISCHER, Andre Luiz. **As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional.** 2015. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-25042017-101530/>. Acesso em: 21 mar. 2024.

FURLIN, Neiva. **A relação entre Estado e sociedade no processo de institucionalização das políticas de gênero no Brasil e Chile.** *Revista Brasileira de Ciência Política*, n. 32, p. 169-206, 2020.

FRANCO, Vanderlei Felix Vaz. **Os estilos de liderança e os estágios de maturidade e desenvolvimento das equipes dos setores operacionais em uma Universidade do Extremo Sul Catarinense.** Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3254> Acesso em: 15 ago. 2024.

FONSECA, Pedro Henrique da; MATITZ, Queila Regina de Souza; CHAERKI, Karine Francisconi. **A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: Um estudo bibliométrico.** *Revista brasileira de gestão de negócios*, v. 24, p. 574-591, 2022.

FARIA BILHIM, Joao de Abreu. **Gestão estratégica de recursos humanos.** Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

FERREIRA, Alexandre Lessa. **Da revolução industrial e suas consequências: um breve histórico sobre a indústria têxtil no Brasil e em Alagoas.** 2023. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em História) – Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2022.

GARCIA, Joanna Figueiredo Paraizo. **A Liderança de Equipes Heterogêneas: Uma Investigação na Microsoft Portugal.** Universidade Catolica Portuguesa (Portugal), 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Objetiva, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F. I. **One more time: how do you motivate employees?** *Harvard Business Review*, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** AMGH Editora, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. 323.12(81) - COMPLEMENTO 2: V. 41: **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil.** 41 ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. 19 p. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=2101681&fbclid=IwAR1xLaI7b09AqqfXd7nMM928KikWuDEpBZfIL9ibFvfy\\_iGCyvtjOr5LRU](https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/bibliotecacatalogo?view=detalhes&id=2101681&fbclid=IwAR1xLaI7b09AqqfXd7nMM928KikWuDEpBZfIL9ibFvfy_iGCyvtjOr5LRU). Acesso em: 17 nov. 2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tendências Demográficas: Uma Análise dos Indígenas com Base nos Resultados da Amostra dos Censos Demográficos de 1991 e 2000**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2005.

IBGE, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Censo 2022: **Pela primeira vez desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda**. Agência de Notícias IBGE, 28 jun. 2023. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022> Acesso em: 20 mar. 2025.

KEATING, José B. **A natureza da função de gestão de recursos humanos**. Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas, p. 103-116, 2002.

LAPLANE, Adriana Lia Friszman. **O que os dados do censo escolar revelam sobre as barreiras à inclusão?** Educação e Fronteiras, v. 5, n. 14, p. 7-20, 2015.

MARQUES, Gláucia. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/28974> Acesso em: 18 dez. 2024

MOORE, Ana Clara Torres; DA COSTA, Thatiana Cristina Santos; DE PAIVA LIMA, Rafael. **A Liderança Contemporânea como Via de Introdução da Diversidade nas Organizações**. 2017

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Disponível em: Minha Biblioteca, (4ª edição). Grupo GEN, 2016.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. **Transformação organizacional: proposta de modelo para empresas públicas**. Revista de Ciências da Administração, v. 7, n. 14, p. 1-24, 2005.

MOURA, Estêvão Rodrigues Pires. **Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho**. Universidade Técnica de Lisboa (Portugal), 2000.

MACIEL, Regimeire Oliveira. **Ações afirmativas e universidade: uma discussão do sistema de cotas da UFMA**. 2009. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

MOURA, Cláudio Burlas; DE CASTRO PINHEIRO, Christian; DA SILVA, Thais Miranda. **Gestão estratégica em recursos humanos**. RH Visão Sustentável, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

MORENO, JAMILE COELHO. **Conceito de minorias e discriminação**. Direito e Humanidades, São Caetano do Sul, Brasil, n. 17, 2010. DOI: 10.13037/dh.n17.888. Disponível em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_direito/article/view/888](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_direito/article/view/888). Acesso em: 5 dez. 2024.

MATTO, Wilson Roberto de. **2003 – o ano do começo: características e aspectos iniciais da implantação do sistema de cotas para negros na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**. Salvador, v. 1, n. 1, p. 120–142, jan./abr. 2010.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

NEVES, Andrei Moreira. **Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial.** Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NOGUEIRA, Sabrina Colares. **Discriminação, toxicodependência e direito do trabalho /** Sabrina Colares Nogueira. Belo Horizonte, 2015. 192 f.

NOGUEIRA, Juliana Keller; FELIPE, Delton Aparecido; TERUYA, Teresa Kazuko. **Conceitos de gênero, etnia e raça:** reflexões sobre a diversidade cultural na educação escolar. Fazendo gênero, v. 8, p. 1-7, 2008.

OLIVEIRA, Mayara Barro Acioli et al. **Diversidade No Ambiente Organizacional: A Inclusão E Permanência De Transgênicos No Mercado De Trabalho Brasileiro.** Caderno de Administração, v. 30, n. 1, p. 47-64, 2022.

Ojochona, R. A., Nna, I. M., Agbaeze, K. E., & Isichei, E.. (2022). **HRM Practices and Organisational Performance.** Revista Brasileira De Gestão De Negócios, 24(1), 1–22. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4149>. Acesso em: 20 jul. 2024.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações.** Revista brasileira de qualidade de vida, v. 1, 2012.

PIRES, Plínio de Melo. **Sistema De Cotas Como Instrumento De Ação Afirmativa. Estudo Sobre O Ingresso De Negros No Funcionalismo Público Brasileiro.** 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, GOIÂNIA, 2015. Disponível em: <http://localhost:8080/tede/handle/tede/2722> Acesso em: 18 dez. 2024.

PORTO, Adalgisa da Rosa. **Aprendizagem organizacional num processo de consolidação do treinamento e desenvolvimento de competências.** 2001. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/2155> Acesso em: 20 nov. 2024

PENA, Sérgio DJ; BORTOLINI, Maria Cátira. **Pode a genética definir quem deve se beneficiar das cotas universitárias e demais ações afirmativas?** Estudos avançados, v. 18, p. 31-50, 2004.

PINTO, Ana Clara da Silva. **Carreira e diversidade: barreiras e facilitadores sob o enfoque de minorias sociais.** 2022. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: Escola de Administração de Empresas de São Paulo. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/531b82cc-e228-4930-8227-029ae5766f02/content>. Acesso em: 10 set. 2024.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Gulf Professional Publishing, 1999.

RIBEIRO, Dalila Silva; SILVA, Daniel Pereira; RUZENE, Denise Santos. **Diversidade de gênero e liderança feminina em cargos de diretoria.** Anais do VIII SIMPROD, 2016.

ROSA, Fernanda Ferreira da. **Ações afirmativas nas empresas privadas: uma avaliação de especialistas em políticas afirmativas e militantes do movimento negro.** 2021. Trabalho de

Conclusão de Curso. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/237869> Acesso em: 10 set. 2024.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Editora FGV, 2015.

SOUZA, Vera Lucia et al. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Editora FGV, 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. Editora Best Seller, 2018.

SILVA, Georgina Alves Vieira; BASQUES, Paula Valadares; FACCO, Fúlvio César. **Conectando recursos humanos e estratégia**: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. REGE Revista de Gestão, v. 13, n. 3, p. 87-100, 2006.

SOUZA, Diego Teotonio. **A gestão da diversidade nas organizações: um estudo de caso sobre a percepção de diversidade nas organizações aos olhos dos colaboradores**, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba "Dr. Archimedes Lammoglia", Indaiatuba, 2020.

SILVA, Mariana de Sousa Ramos dos Santos. **Inteligência artificial na gestão de recursos humanos**: O impacto do "people analytics" na retenção de talento. 2022. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/28283> Acesso em: 10 set. 2024.

SILVA, Caroline Souza da; SANTOS, Nicole dos; AMARAL, Yasmin Silva. **RH 4.0: tendência para o futuro das organizações**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2023.

SILVA, Emanuelle Castaldelli; LAURENTI, Carolina. BF Skinner e Simone de Beauvoir: “**a mulher**” à luz do modelo de seleção pelas consequências. Perspectivas em análise do comportamento, v. 7, n. 2, p. 197-211, 2016.

SARAIVA, Bárbara Correia. **A Diversidade Cultural no Contexto Empresarial: O Impacto na Performance das Equipas**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro (Portugal).

SOARES, Natália Marques da Silva. **Barbie negra: intersecções entre mídia, raça e gênero nas narrativas de professoras negras**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SIMONELLI, Angela Paula; JACKSON FILHO, José Marçal. **Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei de cotas**: uma revisão da literatura. Brazilian Journal of Occupational Therapy/Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, v. 25, n. 4, 2017.

SANTOS, Jade Mariah Costa dos. **Gestão da diversidade: novos desafios para os gestores de Santana do Livramento**. 23p. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa, 2023.

SILVA, Matheus dos Santos. **A inclusão e integração do negro no mercado de trabalho: um panorama sobre sua carreira no setor bancário gaúcho**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/273704>. Acesso em: 20 set. 2024.

TOLDRÁ, Rosé Colom. **Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho**. Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo, v. 20, n. 2, p. 110-117, 2009.

VELOSO, Ana Luísa de Oliveira Marques. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade do Minho (Portugal).

VIZEU, Fabio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, p. 53-81, 2011.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. **Sobre a validade do modelo Vroom-Yetton**. Journal of Applied Psychology, v. 63, n. 2, p. 151, 1978.

WHEELER, Ladd. **Diferenças individuais na comparação social**. Handbook of social comparison: Theory and research, p. 141-158, 2000.