

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS INDÚSTRIAS DE BENS E SERVIÇOS NA CIDADE DE BRAGANÇA PAULISTA

Jackeline Dias Chaves¹

Matheus Francisco do Nascimento Vieira²

Rayara Alves Leite³

Tatiane Domingues⁴

Bruna Moreira dos Santos Caetano⁵

RESUMO

Esta pesquisa, baseada em revisão teórica de abordagem qualitativa, analisa a gestão de recursos humanos voltada à diversidade e inclusão, com foco em suas vantagens e desvantagens para o bem-estar, a saúde mental e o engajamento dos colaboradores. O estudo examina contribuições da literatura que destacam o papel estratégico do RH na promoção de ambientes inclusivos e psicologicamente seguros, bem como os desafios estruturais que dificultam a efetivação dessas práticas.

Os resultados, complementados pela análise de um questionário aplicado a profissionais de RH de três empresas de Bragança Paulista, indicam que, apesar do reconhecimento da importância da diversidade, sua implementação permanece limitada e frequentemente informal. As iniciativas de saúde mental também são incipientes, mesmo diante das exigências da NR-1 para gestão de riscos psicossociais. Conclui-se que, embora haja benefícios éticos e estratégicos associados à diversidade, ainda persistem barreiras culturais e falta de monitoramento, evidenciando a necessidade de políticas mais estruturadas e contínuas.

¹ Graduanda do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

² Graduando do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

³ Graduanda do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

⁴ Graduanda do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

⁵ Professora Orientadora do Curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Sustentabilidade Organizacional; Saúde Mental; NR-1.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos⁶ (GRH) em um cenário de diversidade e inclusão nas organizações tem se destacado como um campo estratégico e crucial para o êxito das organizações.

Eagly (2007) e Williams (2021) conceituam que as ações direcionadas à construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo, onde as diferenças entre as pessoas, sejam elas de gênero, etnia, orientação sexual ou qualquer outra particularidade pessoal, são valorizadas e respeitadas.

Nesse contexto, Thomas (1990) e Rosário (2023) destacam que práticas eficazes de gestão da diversidade podem melhorar o desempenho dos colaboradores, especialmente quando há satisfação e comprometimento, alinhando-se à perspectiva de que a diversidade traz benefícios além da ética e conformidade.

Ademais, a administração de recursos humanos desempenha um papel crucial na promoção da saúde mental dos funcionários, sendo essencial para estabelecer um ambiente propício ao bem-estar (Perroni *et al.*, 2021).

Pesquisas indicam que espaços de trabalho inclusivos e bem gerenciados são essenciais para diminuir os níveis de estresse e ansiedade, ao mesmo tempo que potencializam o envolvimento, a produtividade e a satisfação global dos funcionários.

Contudo, Saraiva e Irigaray (2009) e Dobbin e Kalev (2020) afirmam

⁶ Gestão de Recursos Humanos (GRH), também conhecida como Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, é uma área estratégica que visa gerenciar as relações entre as pessoas e a organização, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais e proporcionar satisfação e realização aos colaboradores. Essa percepção de RH como função competente e estratégica é fortemente influenciada por práticas efetivas de comunicação interna (Camargo, 2021).

que a implementação eficaz dessas práticas inclusivas e diversificadas encontra diversas restrições. Numerosas organizações ainda enfrentam resistências culturais internas, ausência de capacitação apropriada e desafios em avaliar o efeito dessas políticas na prática. Tais obstáculos impedem uma mudança genuína e duradoura, tornando a administração de recursos humanos um desafio constante em diversas organizações.

Este trabalho argumenta que, quando bem aplicada, a administração de recursos humanos com ênfase na diversidade e inclusão pode provocar mudanças significativas no ambiente corporativo, levando a uma cultura mais cooperativa e saudável, onde os funcionários se sentem mais apreciados e estimulados a colaborar para o êxito da organização.

Este estudo, alinhado ao contexto acadêmico atual, fundamenta-se em uma postura crítica, que dialoga com o manifesto publicado pela Revista de Administração de Empresas (RAE). Tal documento enfatiza que a promoção da diversidade não deve restringir-se ao plano discursivo, mas requer a revisão e a resignificação dos referenciais teóricos e práticos que sustentam as políticas de inclusão. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de incorporar perspectivas orientadas pela interseccionalidade, transversalidade e decolonialidade, de modo a consolidar abordagens mais abrangentes e transformadoras. Assim, este trabalho alinha-se a essa perspectiva, compreendendo que a efetividade da diversidade implica não apenas em representatividade formal, mas também em uma reestruturação conceitual consistente e em práticas críticas orientadas para a mudança.

O propósito desta pesquisa traz a seguinte indagação, compreender o impacto positivo que a incorporação da diversidade e inclusão na administração de recursos humanos pode ter no ambiente de trabalho, e como as organizações podem ultrapassar as restrições atuais para adotar práticas mais eficientes. Diante dessa questão, o objetivo desta pesquisa é analisar como as empresas estão integrando políticas de diversidade e inclusão em suas práticas de gestão de recursos humanos, bem como no desempenho organizacional.

Para Reith e Rachid (2021) a gestão de recursos humanos no contexto de diversidade e inclusão nas indústrias é um tema de extrema relevância, considerando as transformações sociais e culturais que têm influenciado as organizações contemporâneas.

Segundo Mendes (2018), a diversidade nas organizações diz respeito à existência de indivíduos com características distintas, tais como gênero, etnia, idade e orientação sexual. Por outro lado, a inclusão⁷ envolve a construção de um ambiente onde todos os funcionários se sintam respeitados, apreciados e tenham acesso às mesmas oportunidades.

Por fim, como enfatiza Costa (2018), a importância desse tipo de pesquisa vai além do âmbito acadêmico, podendo também, oferecer benefícios práticos para as empresas, ajudando na adequação de suas políticas de recursos humanos para que se alinhem às demandas de um mercado progressivamente mais diversificado e inclusivo. Nesse contexto, torna-se essencial compreender de que forma as organizações estão incorporando práticas voltadas à diversidade e inclusão no ambiente corporativo.

Assim, após expor a relevância da diversidade e inclusão no campo da gestão de recursos humanos e destacar os desafios e oportunidades presentes nesse cenário, faz-se necessário aprofundar a discussão a partir de uma base conceitual consistente. Nesse sentido, no próximo capítulo serão exploradas as principais contribuições acadêmicas e normativas que fundamentam a análise, possibilitando compreender de maneira crítica os impactos da gestão da diversidade e inclusão no ambiente corporativo.

Neste capítulo, serão exploradas as principais contribuições acadêmicas, teóricas e normativas que fundamentam a análise da gestão de recursos humanos, diversidade e inclusão nas organizações. Inicialmente, será apresentada a evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH) como

⁷ Conforme o artigo 93 da Lei nº 8.213, conhecido como Lei de Cotas, empresas com 100 ou mais empregados devem preencher de 2% a 5% de seus cargos por pessoas com deficiência, contribuindo para a promoção da inclusão social e a valorização da diversidade no ambiente de trabalho (Fundacentro, 2023).

função estratégica, destacando seu papel na valorização do capital humano, na promoção de ambientes organizacionais saudáveis e na construção de práticas que fortalecem o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Em seguida, será abordada a temática da diversidade e inclusão, discutindo conceitos, impactos e práticas organizacionais que transformam diferenças individuais em vantagens competitivas e fomentam ambientes de trabalho equitativos, colaborativos e inovadores. O capítulo também contempla aspectos normativos relevantes, como a atualização da NR-1, que estabelece a obrigatoriedade de avaliação e gestão de riscos psicossociais, refletindo a crescente atenção à saúde mental e ao bem-estar no ambiente corporativo. Dessa forma, o referencial teórico fornece a base para compreender de maneira crítica como a gestão da diversidade e da inclusão influencia o desempenho organizacional e contribui para a sustentabilidade das empresas contemporâneas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas voltadas para a administração eficiente das pessoas dentro das organizações (Camargo, 2021). Seu papel tem evoluído de uma função meramente operacional para uma abordagem estratégica, voltada à valorização do capital humano e à construção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Nesse sentido complementam Oliveira e Honório (2020), que as práticas de recursos humanos exercem influência significativa sobre o comprometimento organizacional, especialmente quando envolvem benefícios, planejamento de carreira, treinamento e desenvolvimento, fortalecendo o vínculo afetivo e normativo dos colaboradores com a organização.

Esse reposicionamento estratégico reflete uma mudança de mentalidade nas organizações, que passaram a reconhecer os

colaboradores como ativos fundamentais para o sucesso e a competitividade. A atuação da GRH moderna inclui processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de clima organizacional e práticas voltadas à diversidade e inclusão. Ainda segundo Camargo (2021), a gestão eficaz de pessoas deve promover o bem-estar individual e coletivo, criando condições para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Além disso, as mudanças sociais, culturais e tecnológicas das últimas décadas ampliaram o escopo da GRH, exigindo das organizações uma postura mais humanizada, inclusiva e atenta à saúde mental de seus profissionais. Tais demandas reforçam o papel estratégico da área na construção de um ambiente corporativo sustentável e alinhado às transformações do mercado de trabalho contemporâneo.

De acordo com Ulrich (1997) e Garcia *et al.* (2023), a gestão de recursos humanos deve desempenhar quatro papéis centrais: parceira estratégica, contribuindo para a formulação das estratégias organizacionais; especialista administrativo, assegurando a eficiência dos processos internos; agente de mudanças, conduzindo transformações na cultura e na estrutura da organização; e defensora dos funcionários, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Essa perspectiva, ainda atual, é expandida por autores contemporâneos, como Bersin (2021), que enfatiza um RH orientado por dados, centrado na experiência do colaborador e com protagonismo na transformação organizacional, atualizando e complementando os papéis propostos por Ulrich.

Estudos empíricos, como o de Triguero-Sánchez, Peña-Vinces e Guillén (2018), evidenciam que práticas de GRH voltadas ao comprometimento dos funcionários, em vez de meramente controladoras, estão positivamente associadas ao desempenho organizacional. Tais evidências reforçam que um RH estratégico não se limita às quatro frentes de Ulrich, mas também potencializa resultados em ambientes diversos e inclusivos, nos quais práticas equitativas fortalecem o engajamento e o desempenho coletivo. Assim, a GRH contemporânea assume um papel

dinâmico na construção de organizações sustentáveis, inovadoras e centradas nas pessoas.

No contexto das indústrias de bens e serviços que lidam com grande diversidade de perfis profissionais e funções, a GRH precisa ser sensível à diversidade demográfica, cultural e social, o que amplia o papel da área para além da simples gestão de pessoas.

Além disso, para Marras (2011) e Elias *et al.*, (2023), a GRH deve promover a integração entre os objetivos empresariais e os interesses individuais dos funcionários, enfatizando a importância de um ambiente organizacional que favoreça o engajamento, a motivação e o desempenho contínuo. Os autores ressaltam que as práticas de gestão devem estar voltadas não apenas para a eficiência, mas também para a humanização das relações de trabalho (Marras, 2011; Elias *et al.*, 2023).

Diante do exposto, Gil (2010) e Hina *et al.*, (2025), defendem que a GRH moderna deve ser vista como um sistema que influencia diretamente os resultados organizacionais, ao atuar na seleção, capacitação, avaliação e retenção de talentos. Segundo os autores, a eficácia das práticas de recursos humanos depende de sua capacidade de se adaptar às transformações sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente corporativo.

Essas perspectivas complementares evidenciam o papel multifacetado da GRH na atualidade, destacando sua importância estratégica na promoção do capital humano como diferencial competitivo.

Com essa visão complexa da gestão de pessoas fortalecida, o tema da diversidade surge como um componente essencial para a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Quando abordada de maneira estratégica, a diversidade não só aumenta a habilidade das empresas de inovar, como também ajuda a construir ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e em sintonia com as mudanças sociais (Moreira, 2021; Soranz, 2023).

Nesse contexto, a gestão de recursos humanos não é apenas um departamento de suporte administrativo, mas também uma área que promove

a equidade, a inclusão e a valorização das diferenças individuais, incorporando esses aspectos aos objetivos da organização. Essa ligação demonstra que o crescimento sustentável das empresas depende, em grande parte, da habilidade de implementar práticas de gestão que reconheçam e valorizem a diversidade humana, transformando-a em uma vantagem competitiva. Assim, compreender a diversidade como parte constitutiva da gestão de pessoas permite não apenas atender às exigências legais e sociais, mas também construir organizações mais resilientes, inovadoras e preparadas para os desafios do século XXI (Cavalcante, 2022).

Essa perspectiva evidencia que a Gestão de Recursos Humanos ultrapassa as fronteiras tradicionais da administração de pessoas, incorporando dimensões sociais, culturais e éticas que refletem os novos desafios do mundo corporativo. Nesse sentido, compreender e gerir a diversidade torna-se uma extensão natural das práticas de GRH, uma vez que a valorização das diferenças humanas é condição indispensável para promover ambientes mais colaborativos, criativos e sustentáveis. Assim, ao reconhecer a diversidade como elemento central da estratégia organizacional, as empresas ampliam sua capacidade de inovação e fortalecem sua responsabilidade social, consolidando um modelo de gestão alinhado às transformações contemporâneas.

2.2. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Para Fleury (2000) e Maia (2017), a diversidade refere-se à presença de diferenças individuais nas organizações, incluindo gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, deficiência, religião, entre outros fatores. No ambiente corporativo, a gestão da diversidade busca promover a equidade de oportunidades e combater discriminações explícitas ou veladas.

A gestão da diversidade pode ser compreendida como uma mudança de paradigma organizacional, reconhecendo o valor estratégico da pluralidade de perspectivas e experiências e transformando-a em uma vantagem competitiva. Nesse contexto, a inclusão atua como o processo que potencializa a diversidade, promovendo inovação e criatividade. Estudos recentes indicam

que práticas inclusivas em organizações brasileiras não apenas fortalecem a representatividade, mas também contribuem para o desenvolvimento de soluções inovadoras e para o aumento da competitividade (Soranz, 2023).

No cenário brasileiro, Ceribeli *et al.* (2023), destacam que a gestão da diversidade exerce influência positiva sobre o comportamento de voz das minorias, ao fortalecer a identificação organizacional e criar espaços em que diferentes vozes são efetivamente ouvidas e valorizadas. Essa perspectiva reforça a importância de organizações verdadeiramente inclusivas, capazes de transformar a diversidade em um motor de inovação e desempenho coletivo. Essa perspectiva é reforçada por autores contemporâneos como Robin J. Ely e David A. Thomas (2020), que argumentam que muitas iniciativas de diversidade falham por focarem apenas em representatividade, sem transformar as dinâmicas de poder e pertencimento. Para eles, uma organização verdadeiramente inclusiva cria espaços onde vozes diversas são ouvidas, valorizadas e influenciam decisões, o que potencializa a inovação e o desempenho coletivo.

De acordo com Moreira (2021), organizações que integram políticas de diversidade e inclusão de forma consistente obtêm maior engajamento dos colaboradores, fortalecem a reputação institucional e se adaptam mais rapidamente às mudanças sociais e de mercado. A autora ressalta que a diversidade precisa ser acompanhada de práticas efetivas de inclusão, que assegurem a participação equitativa de todos, promovendo ambientes de trabalho mais justos e colaborativos. A simples presença de diferentes grupos não é suficiente se não houver uma cultura organizacional que valorize e acolha essas diferenças.

Complementando essa visão, Cavalcante (2022) argumenta que a gestão da diversidade deve ser incorporada à cultura organizacional de maneira estruturada, com metas claras e indicadores de progresso. Segundo o autor, a promoção da diversidade vai além de iniciativas pontuais e requer uma transformação nos processos de liderança, recrutamento, comunicação e desenvolvimento de pessoas, para garantir representatividade e participação ativa de grupos historicamente marginalizados.

A valorização da diversidade como um diferencial competitivo e cultural nas organizações exige a implementação de políticas e práticas que assegurem ambientes de trabalho saudáveis e inclusivos. Nesse sentido, a atualização da NR-1, que passa a incluir a avaliação de riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO), representa um avanço significativo. A partir de 26 de maio de 2025, as empresas deverão identificar e gerenciar fatores como estresse, assédio e sobrecarga emocional, reconhecendo-os como riscos ocupacionais que impactam diretamente a saúde mental dos trabalhadores (Elias *et al.*, 2023). Considerando essa nova perspectiva regulatória e sua relação direta com o bem-estar e a inclusão nas organizações, torna-se necessário compreender de que forma as empresas estão se preparando para atender a essas exigências e quais práticas de gestão de pessoas estão sendo adotadas nesse processo. Para alcançar esse objetivo, o presente estudo utilizou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, fundamentada em uma revisão teórica e na coleta de dados empíricos junto a profissionais de recursos humanos. Essa metodologia permitiu analisar as percepções, estratégias e desafios enfrentados pelas organizações no gerenciamento dos riscos psicossociais, relacionando-os às políticas de diversidade, inclusão e promoção de um ambiente de trabalho decente.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia da pesquisa proposta é do tipo revisão teórica, com abordagem qualitativa, sobre a gestão de recursos humanos focada na diversidade e inclusão, com ênfase nas vantagens e desvantagens de sua implementação no ambiente corporativo, particularmente no que diz respeito ao bem-estar dos funcionários. Este estudo tem como objetivo principal explorar de maneira sistemática as implicações da diversidade na gestão de RH, analisando como ela pode afetar a saúde mental, o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), esse tipo de pesquisa baseia-se na observação de fatos e fenômenos em seu curso natural, com a coleta de dados

relacionados e o registro de variáveis consideradas relevantes para posterior análise, de modo a assegurar consistência e confiabilidade ao estudo.

A amostra do trabalho foi composta por profissionais da área de Recursos Humanos de três empresas do segmento de indústrias de bens e serviços, localizadas em Bragança Paulista. Os participantes foram selecionados de forma não probabilística, por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse em contribuir com a pesquisa. O Termo de Autorização Institucional (Apêndice A) foi enviado por e-mail às empresas participantes.

A participação foi voluntária e garantiu o anonimato dos respondentes, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponibilizado no próprio formulário (Apêndice B), garantiu que os participantes estivessem plenamente informados sobre os objetivos da pesquisa, seus riscos e benefícios antes de decidirem participar.

Segundo Gil (2019), a pesquisa online, como parte das novas técnicas de levantamento de dados, oferece vantagens significativas em termos de eficiência e abrangência para a coleta de informações quantitativas. Com base nessa abordagem, a coleta de dados foi realizada de forma online, por meio de um questionário elaborado no Microsoft Forms (Apêndice C), composto por 15 perguntas, contemplando tanto questões fechadas (objetivas) quanto abertas (subjetivas). Esse formato possibilitou combinar dados quantitativos e qualitativos, ampliando a compreensão sobre as percepções e práticas adotadas pelos profissionais de recursos humanos em relação à gestão no contexto da diversidade e inclusão.

Espera-se com isso, fornecer uma visão crítica e integradora sobre como as políticas e práticas de recursos humanos, quando alinhadas à diversidade e à inclusão, podem influenciar positiva ou negativamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Além disso, pretende-se identificar caminhos para futuras pesquisas e propor recomendações que contribuam

para ambientes organizacionais mais saudáveis, equitativos e sustentáveis.

Fornecendo uma contribuição significativa para o campo da gestão de recursos humanos e da diversidade como práticas de gestão de pessoas voltadas à inclusão, benefícios e desafios da diversidade organizacional, impactos psicossociais do ambiente de trabalho e estratégias de promoção da saúde mental.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão de literatura evidencia que a gestão de recursos humanos moderna desempenha um papel estratégico nas organizações, indo além de funções operacionais para atuar como parceira na formulação de estratégias e na promoção do engajamento e desempenho dos colaboradores (Ulrich, 1997; Oliveira & Honório, 2020; Camargo, 2021; Bersin, 2021). Práticas estruturadas de RH, incluindo recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e gestão de clima organizacional, fortalecem vínculos afetivos e normativos, impactando diretamente nos resultados organizacionais (Triguero-Sánchez *et al.*, 2018). No contexto da diversidade, Fleury (2000) e Maia (2017) destacam que ambientes com perfis variados valorizam múltiplas perspectivas, enquanto Ceribeli *et al.* (2023) enfatizam que organizações que promovem diversidade fortalecem a identificação dos funcionários e asseguram que vozes diversas sejam ouvidas. Ely e Thomas (2020) alertam, contudo, que representatividade isolada não gera inclusão genuína, sendo necessária a transformação das dinâmicas de poder. Ambientes inclusivos promovem saúde mental e bem-estar, reduzindo estresse, ansiedade e sintomas de burnout, especialmente entre grupos historicamente marginalizados, como pessoas com deficiência (Perroni *et al.*, 2021). No entanto, barreiras culturais, estruturais e a falta de capacitação dificultam a implementação dessas práticas (Saraiva & Irigaray, 2009; Dobbin & Kalev, 2020; Carvalho, Silva & Pereira, 2022).

A análise dos dados coletados por meio de questionário online (Microsoft Forms) (Apêndice D quadro 1 e 2) aplicado a profissionais de RH de três empresas do setor industrial e de serviços em Bragança Paulista indica

que, embora a GRH seja reconhecida como pilar estratégico para bem-estar e mudança organizacional, a efetivação das políticas de diversidade e inclusão ainda é limitada. Apenas uma empresa possui políticas, ainda informais e sem indicadores de desempenho (KPIs), confirmando críticas de Saraiva e Irigaray (2009) e Dobbin e Kalev (2020) sobre a restrição dessas práticas ao discurso, sem transformação estrutural. A ausência de indicadores reforça a urgência de uma gestão de diversidade estruturada com metas e monitoramento (Cavalcante, 2022). Os principais obstáculos são resistência interna de gestores e colaboradores, carência de conhecimento técnico e limitações financeiras. Apesar disso, as empresas percebem benefícios éticos, sociais e estratégicos, como responsabilidade corporativa e inovação (Mendes, 2018; Rosário, 2023; Moreira, 2021). No âmbito da saúde mental, as iniciativas são novas, pontuais e percebidas como insuficientes pelos colaboradores. Este cenário preocupa, especialmente com a atualização da NR-1, que a partir de 2025 reforça a obrigatoriedade da gestão de riscos psicossociais (Carvalho *et al.*, 2022; JUSBrasil, 2025). Conclui-se que, apesar do alinhamento teórico da GRH e da evolução normativa, persistem barreiras culturais e estruturais que dificultam a consolidação de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu identificar e analisar os efeitos da gestão de recursos humanos no contexto da diversidade, inclusão e saúde mental nas indústrias de bens e serviços de Bragança Paulista. A revisão teórica evidenciou que políticas de diversidade, quando combinadas com práticas inclusivas estruturadas, promovem benefícios significativos, como maior bem-estar psicológico, engajamento, inovação e desempenho organizacional.

No entanto, os dados coletados por meio do questionário com profissionais de RH mostram que, na prática, a efetivação dessas políticas ainda é limitada. Apenas uma das empresas avaliadas possui iniciativas de D&I (Diversidade e Inclusão), ainda informais e sem indicadores de desempenho (KPIs), revelando que, apesar do reconhecimento da GRH como

pilar estratégico, as práticas inclusivas permanecem restritas ao discurso. Os principais obstáculos identificados incluem resistência interna de gestores e colaboradores, lacunas de conhecimento técnico e restrições financeiras, enquanto a atuação em saúde mental é novo e pontual, com percepção majoritariamente insatisfatória entre os colaboradores.

Diante desse cenário, conclui-se que a consolidação de uma cultura organizacional inclusiva exige mudanças estruturais, como sensibilização das lideranças, definição clara de objetivos e KPIs mensuráveis, integração da performance inclusiva nos critérios de avaliação de lideranças, comitês de diversidade com autoridade real e treinamentos contínuos sobre inclusão, empatia e vieses inconscientes. A utilização de tecnologias analíticas para monitoramento e ajustes nos processos de RH também se mostra crucial para efetivar mudanças significativas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes setores e a adoção de metodologias mistas, quantitativas e qualitativas, para aprofundar a compreensão dos efeitos psicossociais das práticas de D&I. Estudos que explorem a relação entre diversidade, inovação e desempenho organizacional também apresentam grande potencial para avanços científicos e práticos.

Portanto, a gestão de pessoas baseada em valores inclusivos não deve ser vista apenas como uma obrigação ética ou tendência passageira, mas como uma estratégia essencial para a sustentabilidade das empresas, o fortalecimento da saúde mental dos colaboradores e a construção de uma sociedade mais justa, diversa e resiliente.

REFERÊNCIAS

BERSIN, Josh. *O papel essencial do RH no novo mundo do trabalho*, 2018. Disponível em: <https://joshbersin.com/2018/02/hrs-essential-role-in-the-new-world-of-work/>? . Acesso em: 20 ago. 2025.

BRASIL. *Conselho Nacional de Saúde*. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44-46.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Censo Demográfico 2022: primeiras informações sobre pessoas com deficiência e autismo no Brasil*. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2025/maio/pela-primeira-vez-ibge-divulga-dados-sobre-pessoas-com-deficiencia-no-brasil>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BRASIL. *Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991*. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: [l8213consol](#). Acesso em: 28 ago. 2025.

BRASIL. *Lei nº 13.861, de 10 de setembro de 2019*. Altera dispositivos da Lei nº 8.213/91 sobre reabilitação profissional e inclusão de pessoas com deficiência. Disponível em: [l13861](#). Acesso em: 28 ago. 2025.

CAMARGO, Camila. (2021). *Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais?* Disponível em: [gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais? | camargo | revista eletrônica de ciência administrativa](#) Acesso em: 04 set. 2025

CARVALHO, A. L.; SILVA, R. F.; PEREIRA, M. R. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: desafios e estratégias organizacionais. *Revista Brasileira de Educação Empresarial*, v. 26, n. 1, p. 45-61, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/cpzr47zxmxt9ygvvknhy/?lang=pt>. Acesso em: 04 set. 2025.

CAVALCANTE, André Luiz. *Diversidade nas empresas: cultura organizacional e inclusão de minorias*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022.

COSTA, R. A. *Gestão estratégica de recursos humanos e diversidade nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra (2020). Por que os programas de diversidade falham e como fazê-los funcionar melhor. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 7, p. 52-60, 2016. Disponível em: <https://sociology.fas.harvard.edu/publications/why-diversity-programs-fail>. Acesso em: 20 ago. 2025.

EAGLY, A. H. *The psychology of prejudice and discrimination*. Psicologia e Diversidade, São Paulo: Editora Exemplo, v. 2, n. 1, p. 15–28, 2007.

ELIAS, Aline; SANDERS, Karin; HU, Jing. O vínculo entre práticas de recursos humanos sustentáveis e resultados dos funcionários: uma lente de

processo de RH. *Sustainability*, v. 15, n. 13, art. 10124, 2023. Disponível em: [o link práticas sustentáveis de recursos humanos e resultados dos funcionários: uma lente de processo de rh](#) . Acesso em: 20 ago. 2025.

ELY, Robin J.; THOMAS, David A. Levando a sério a diversidade: já chega de business case. *Harvard Business Review*, Boston, 2020. Disponível em: [levando a sério a diversidade: já chega de business case](#) . Acesso em: 20 ago. 2025.

FECOMERCIO. *Empregadores encontram desafios para cumprir Lei de Cotas*. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/empregadores-encontram-desafios-para-cumprir-lei-de-cotas> . Acesso em: 28 ago. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Gerenciando a diversidade cultural*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2000.

FERNANDES, Lucas Esteves; SOUZA, Charleston Sperandio de. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Relevância das Atividades Mercadológicas e Sociais. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, Aimorés, v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: [inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho:: relevância das atividades mercadológicas e sociais | revista multidisciplinar do nordeste mineiro](#) . Acesso em: 11 set. 2025.

FUNDACENTRO. *Lei de cotas completa 32 anos*. Brasília, jun. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2023/junho-1/lei-de-cotas-completa-32-anos> . Acesso em: 4 jun. 2025.

GARCIA, G. A.; SCHWANTZ, P. I.; DORION, E. C. H.; BORTOLASO, I. V. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023. Disponível em : https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54564?utm_source Acesso em : 01 nov. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GRUPO GESTÃO RH. *Recrutadores ainda possuem dificuldades na contratação de pessoas com deficiência*. Disponível em: <https://www.grupogestaorh.com.br/pt-br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia> . Acesso em: 28 ago. 2025.

GOMES, A. L. *Diversidade e inclusão nas empresas: práticas, desafios e resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

HINA; SIRAJ, Rabia; YASMEEN, Ghazala. Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Resultados dos Empregados: Uma Revisão Abrangente da Literatura sobre o Impacto das Práticas de SHRM na Satisfação no Trabalho e no Comprometimento Organizacional. *Revisão Crítica de Estudos em Ciências*

Sociais, v. 3, n. 1, p. 3154–3164. Disponível em: [gestão estratégica de recursos humanos e resultados dos funcionários: uma revisão abrangente da literatura sobre o impacto das práticas de shrm na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional | a revisão crítica dos estudos das ciências sociais](#). Acesso em: 21 ago. 2025.

IGIUAL. *RH ainda enfrenta desafios para inclusão de PcDs no ambiente corporativo*. Disponível em: <https://iigual.com.br/blog/rh-desafio/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

JACINTO, A.; TOLFO, S. R. Fatores psicossociais de risco no trabalho e Transtorno Mental Comum: uma revisão sistemática de estudos que utilizaram os instrumentos JCQ, JSS e SRQ-20. *Revista de Psicologia da IMED*, v. 9, n. 2, jul./dez. 2017. Disponível em: [contribuições do método fenomenológico empírico para estudos em psicologia no brasil: revisão integrativa da literatura](#). Acesso em: 12 abr. 2025.

JUSBrasil. *A evolução histórica da legislação para a pessoa com deficiência (PcD)*. Disponível em: [a evolução histórica da legislação para a pessoa com deficiência - pcd. | jusbrasil](#). Acesso em: 28 ago. 2025.

JUSBrasil. *Atualização da NR-1: o que muda na segurança do trabalho a partir de 2025*. Disponível em: [atualização da nr-1: o que muda na segurança do trabalho a partir de 2025 | jusbrasil](#) . Acesso em: 29 ago. 2025.

LIMA, Israel Coutinho Sampaio; SAMPAIO, José Jackson Coelho; JÚNIOR, Antonio Rodrigues Ferreira (2023). *Trabalho e riscos de adoecimento na Atenção Psicossocial Territorial: implicações para a gestão do cuidado em saúde mental*. Disponível em: [scielo - saúde pública - trabalho e riscos de adoecimento na atenção psicossocial territorial: implicações para a gestão do cuidado em saúde mental trabalho e riscos de adoecimento na atenção psicossocial territorial: implicações para a gestão do cuidado em saúde mental](#). Acesso em : 11 set. 2025.

MAIA, Paula L. O. (2017) *As organizações contemporâneas e a gestão da diversidade*. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/as-organizacoes-contemporaneas-e-a-gestao-da-diversidade>. Acesso em: 28 ago. 2025

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2011.

MENDES, P. F. *A gestão da diversidade nas organizações: um estudo sobre os impactos organizacionais*. Porto Alegre: Penso Editora, 2018.

MOR BARAK, Michàlle E. *Gerenciando a diversidade: rumo a um ambiente de trabalho globalmente inclusivo*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

MOREIRA, Lílian. *Diversidade e inclusão nas organizações: práticas, desafios e estratégias*. São Paulo: Editora Senac, 2021.

OLIVEIRA, Heloíza H.; HONÓRIO, Luiz C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 1–28, 2020. Disponível em: https://www.mackenzie.br/revistas/administracao/arquivo/2020/4/ARTIGO_HumanResourcesPractices.pdf. Acesso em: 04 set. 2025.

PERRONI, A. P. *et al.* Desafios e possibilidades para os profissionais de recursos humanos frente às questões de saúde mental no ambiente organizacional. *Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas (SMAD)*, v. 17, n. 1, 2021. Disponível em: [diretrizes da organização mundial da saúde relacionadas aos recursos humanos em saúde mental | smad, revista eletrônica saúde mental álcool e drogas \(edição em português\)](#). Acesso em: 12 mai. 2025.

PREFEITURA DE BRAGANÇA PAULISTA. *Secretarias de Assistência Social e Saúde: programas de inclusão de pessoas com deficiência*. Disponível em: <https://www.braganca.sp.gov.br/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

REITH, Stefanie Landim; RACHID, Alessandra. Gestão da diversidade: Um estudo sobre gênero e raça em empresas no Brasil. *Divers@!*, v. 14, n. 1, p. 25-43, 2021. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/diver/article/view/73706?utm_source. Acesso em: 25 ago. 2025.

RODRIGUES, J. L.; ALMEIDA, S. M. *Diversidade no mercado de trabalho e inovação: um estudo nas indústrias brasileiras*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2021.

ROSÁRIO, W. S. D. *Gestão da diversidade: uma análise da relação entre o desempenho, satisfação e comprometimento dos trabalhadores no contexto organizacional brasileiro*. 2023. 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador, Salvador, 2023.

SANTOS, J. D.; PEREIRA, M. S. Aplicação de técnicas de ensino lúdico no ensino médio: o uso do "Baralho das Organelas" no ensino de citologia. *Revista Iluminart*, v. 1, n. 4, p. 120–125, 2010. Disponível em: [o impacto do ambiente de trabalho e do estilo de vida na saúde do trabalhador e a importância de se promover qualidade de vida nas empresas | revista iluminart](#). Acesso em: 12 abr. 2025.

SARAIVA, A. L.; IRIGARAY, D. Q. Gestão da diversidade e gestão de pessoas: implicações para a área de recursos humanos. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 5, p. 151–174, 2009. Disponível em: [\(pdf\) gestão da diversidade e gestão de pessoas: implicações para a área de recursos humanos](#). Acesso em: 12 mai. 2025.

SARSUR, Amyra Moyzes; NUNES, Simone; SILVA, Júlio Fernando da; AMORIM, Wilson. Inclusão de pessoas com deficiência: a perspectiva da área de Recursos Humanos. *Revista de Administração*, v. 55, n. 2, p. 1–18, 2022.

Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/79968/54337>. Acesso em: 04 set. 2025.

SCIELO BRASIL. *Inclusão e diversidade na administração*: manifesta para o futuro-presente. 2021. Disponível em: [scielo brasil - inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente](#) . Acesso em: 02 set. 2025.

SEBRAE. *Qual a importância da diversidade e da inclusão para sua empresa*. [S. l.], [202-?]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-a-importancia-da-diversidade-e-da-inclusao-para-sua-empresa,c624add470aa4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 12 mai. 2025.

SILVA, Eduardo; DUTRA, Joel. *Gestão de diversidade nas organizações*. Atlas, 2017.

SORANZ, Rodrigo F. Diversidade organizacional: análise bibliométrica de 1993 a 2023. *Revista Foco*, v. 26, n. 3, p. 45-58, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2430>. Acesso em: 25 set. 2025.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, Rafael; PEÑA-VINCES, Jesús; GUILLÉN, Jorge. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade dos funcionários e da cultura organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 2, p. 1–20, 2018. Disponível em: [scielo brasil - como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional](#). Acesso em: 04 set. 2025.

THOMAS, D. A. Diversity as strategy. *Harvard Business Review, Boston*, v. 68, n. 5, p. 98–108, 1990. Disponível em: [diversidade como estratégia](#) . Acesso em: 12 abr. 2025.

THOMAS, Roosevelt Jr. *Além da raça e gênero*. Nova York: AMACOM, 1991.
ULRICH, Dave. *Campeões de Recursos Humanos*. Harvard Business Press, 1997.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos*: como gerenciar pessoas para obter vantagem competitiva. São Paulo: Futura, 1997.

WILLIAMS, J. C. *Interrompendo o viés: criando inclusão de forma real e efetiva : Por que programas corporativos de diversidade falham e como pequenos ajustes podem gerar grande impacto*, 2021. 1 video (14:34 min). Disponível em: [Joan C. Williams: Why corporate diversity programs fail -- and how small tweaks can have big impact | TED Talk](#) Acesso em: 21 ago. 2025.

APÊNDICE A



Esta pesquisa está sendo realizada por Tatiane Domingues, Jackeline Dias Chaves, Matheus Francisco do Nascimento Vieira, Michele Thomaz Pinto Garcia e Rayara Alves Leite, alunos(a) do Curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, como Trabalho de Graduação, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação de sua organização/instituição será absolutamente sigilosa, não constando nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final do Trabalho de Conclusão de Curso ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que, pela natureza deste estudo, a participação de sua organização/instituição não lhe acarretará quaisquer danos.

A seguir, informações gerais sobre a pesquisa.

TEMA DA PESQUISA: A gestão de recursos humanos no contexto da diversidade e inclusão nas indústrias de bens intermediários na cidade de Bragança Paulista

OBJETIVO: Analisar como as empresas estão integrando políticas de diversidade e inclusão em suas práticas de gestão de recursos humanos, bem como no desempenho organizacional.

PROCEDIMENTO: Pesquisa pelo forms.

Observação: caso seja de seu interesse, outros dados poderão ser fornecidos a qualquer momento, pelos alunos(a) ou professor(a) responsável.

A conclusão da pesquisa está prevista para dia 25 de novembro de 2025, corresponderá a um artigo científico, conterá dados e conclusões e estará à disposição.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que este estudo em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual na área.

Bragança Paulista, 04 de Setembro de 2025 .

15 111 360/0001-38

GOMES & ALMEIDA IND. E
COM. DE ALIMENTOS LTDA EPP

R. Maria Vicência Ferrara, 41
Bº Jardim Laranjeiras - CEP 12.910-480
Bragança Paulista - SP



Aluno(a): Tatiane Domingues

RG: 48533580-3

email: tatiane.domingues@fatec.sp.gov.br

Tel: (11)95600-9878



Documento assinado digitalmente

TATIANE DOMINGUES

Data: 04/09/2025 14:15:23-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Jackeline Dias Chaves

RG: 53223980-5

email: jackeline.chaves@fatec.sp.gov.br

Tel: (19)98211-0516



Documento assinado digitalmente

JACKELINE DIAS CHAVES

Data: 04/09/2025 20:08:07-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Matheus Francisco do Nascimento Vieira

RG: 558889013

email: matheus.vieira26@fatec.sp.gov.br

Tel: (13)99646-6107



Documento assinado digitalmente

MATHEUS FRANCISCO DO NASCIMENTO VIEIRA

Data: 06/09/2025 15:39:49-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Michele Thomaz Pinto Garcia

RG: 47972995-5

email: michele.garcia@fatec.sp.gov.br

Tel: (16)99779-2828



Documento assinado digitalmente

MICHELE THOMAZ PINTO GARCIA

Data: 06/09/2025 19:29:45-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Rayara Alves Leite

RG: 38165566-0

email: rayara.leite@fatec.sp.gov.br

Tel: (11)99744-5049



Documento assinado digitalmente

RAYARA ALVES LEITE

Data: 04/09/2025 14:26:25-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

15 111 360/0001-38

GOMES & ALMEIDA IND. E
COM. DE ALIMENTOS LTDA EPP

R. Maria Vicencia Ferrara, 41
8º Jardim Laranjeiras - CEP 12.910-480
Bragança Paulista - SP

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu
Esequiel Gomes da Silva, portador do RG nº
11.263.362, responsável pela
organização/instituição Gomes & Almeida Ind. e Com., autorizo a aplicação desta
pesquisa

Cidade, 19 de Setembro de 2025.



Assinatura

e-mail:

Tel:

15 111 360/0001-38

GOMES & ALMEIDA IND. E
COM. DE ALIMENTOS LTDA EPP

R. Maria Vicencia Ferrara, 41
Bº Jardim Laranjeiras - CEP 12.910-480
Bragança Paulista - SP



AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada por Tatiane Domingues, Jackeline Dias Chaves, Matheus Francisco do Nascimento Vieira, Michele Thomaz Pinto Garcia e Rayara Alves Leite, alunos(a) do Curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, como Trabalho de Graduação, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação de sua organização/instituição será absolutamente sigilosa, não constando nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final do Trabalho de Conclusão de Curso ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que, pela natureza deste estudo, a participação de sua organização/instituição não lhe acarretará quaisquer danos.

A seguir, informações gerais sobre a pesquisa.

TEMA DA PESQUISA: A gestão de recursos humanos no contexto da diversidade e inclusão nas indústrias de bens intermediários na cidade de Bragança Paulista

OBJETIVO: Analisar como as empresas estão integrando políticas de diversidade e inclusão em suas práticas de gestão de recursos humanos, bem como no desempenho organizacional.

PROCEDIMENTO: Pesquisa pelo forms.

Observação: caso seja de seu interesse, outros dados poderão ser fornecidos a qualquer momento, pelos alunos(a) ou professor(a) responsável.

A conclusão da pesquisa está prevista para dia 25 de novembro de 2025, corresponderá a um artigo científico, conterá dados e conclusões e estará à disposição.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que este estudo em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual na área.

34 808 924/0001-30

Bragança Paulista, 04 de Setembro de 2025.

KRONA SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS EIRELI

PRAÇA MAASTRICHT, nº 200 SALA 311 TORRE 2
COND RES EUROVILLE - CEP 12917-021
BRAGANÇA PAULISTA - SP

Aluno(a): Tatiane Domingues

RG: 48533580-3

email: tatiane.domingues@fatec.sp.gov.br

Tel: (11)95600-9878



Documento assinado digitalmente

TATIANE DOMINGUES

Data: 04/09/2025 14:15:23-0300

Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Aluno(a): Jackeline Dias Chaves

RG: 53223980-5

email: jackeline.chaves@fatec.sp.gov.br

Tel: (19)98211-0516



Documento assinado digitalmente

JACKELINE DIAS CHAVES

Data: 04/09/2025 20:08:01-0300

Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Aluno(a): Matheus Francisco do Nascimento Vieira

RG: 558889013

email: matheus.vieira26@fatec.sp.gov.br

Tel: (13)99646-6107



Documento assinado digitalmente

MATHEUS FRANCISCO DO NASCIMENTO VIEIRA

Data: 04/09/2025 15:39:45-0300

Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Aluno(a): Michele Thomaz Pinto Garcia

RG: 47972995-5

email: michele.garcia@fatec.sp.gov.br

Tel: (16)99779-2828



Documento assinado digitalmente

MICHELE THOMAZ PINTO GARCIA

Data: 08/09/2025 19:29:45-0300

Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

Aluno(a): Rayara Alves Leite

RG: 38165566-0

email: rayara.leite@fatec.sp.gov.br

Tel: (11)99744-5049



Documento assinado digitalmente

RAYARA ALVES LEITE

Data: 04/09/2025 14:26:25-0300

Verifique em <https://validar.jti.gov.br>

34 808 924/0001-

KRONA SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS EIRELI

PRAÇA MAASTRICHT, nº 200 SALA 311 TORRE
COND RES EUROVILLE - CEP 12917-02
BRAGANÇA PAULISTA - SP

L

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu
Esequiel Gomes da Silva, portador do RG nº
11.263.362, responsável pela
organização/instituição Krona Serviços Administrativos, autorizo a aplicação desta
pesquisa

Cidade, 19 de Setembro de 2025.



Assinatura

e-mail:

Tel:

34 808 924/0001-30

KRONA SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS EIRELI

PRAÇA MAASTRICHT, nº 200 SALA 311 TORRE 2
COND RES EUROVILLE - CEP 12917-021
BRAGANÇA PAULISTA - SP



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO SÃO TODOS

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada por Tatiane Domingues, Jackeline Dias Chaves, Matheus Francisco do Nascimento Vieira, Michele Thomaz Pinto Garcia e Rayara Alves Leite, alunos(a) do Curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, como Trabalho de Graduação, sendo orientada e supervisionada pelo(a) professor(a) Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação de sua organização/instituição será absolutamente sigilosa, não constando nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final do Trabalho de Conclusão de Curso ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que, pela natureza deste estudo, a participação de sua organização/instituição não lhe acarretará quaisquer danos.

A seguir, informações gerais sobre a pesquisa.

TEMA DA PESQUISA: A gestão de recursos humanos no contexto da diversidade e inclusão nas indústrias de bens intermediários na cidade de Bragança Paulista

OBJETIVO: Analisar como as empresas estão integrando políticas de diversidade e inclusão em suas práticas de gestão de recursos humanos, bem como no desempenho organizacional.

PROCEDIMENTO: Pesquisa pelo forms.

Observação: caso seja de seu interesse, outros dados poderão ser fornecidos a qualquer momento, pelos alunos(a) ou professor(a) responsável.

A conclusão da pesquisa está prevista para dia 25 de novembro de 2025, corresponderá a um artigo científico, conterá dados e conclusões e estará à disposição.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que este estudo em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual na área.

Bragança Paulista, 04 de Setembro de 2025 .

02 821 683 / 0001 - 73

MAX CEAR INDUSTRIA E COMÉRCIO
DE AUTO PEÇAS LTDA.

ALAMEDA XV DE DEZEMBRO, 1230
PEIPIA - CEP 12.510-022

BRAGANÇA PAULISTA - SP



Aluno(a): Tatiane Domingues

RG: 48533580-3

email: tatiane.domingues@fatec.sp.gov.br

Tel: (11)95600-9878



Documento assinado digitalmente

TATIANE DOMINGUES

Data: 04/09/2025 14:15:23 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Jackeline Dias Chaves

RG: 53223980-5

email: jackeline.chaves@fatec.sp.gov.br

Tel: (19)98211-0516



Documento assinado digitalmente

JACKELINE DIAS CHAVES

Data: 04/09/2025 20:08:07 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Matheus Francisco do Nascimento Vieira

RG: 558889013

email: matheus.vieira26@fatec.sp.gov.br

Tel: (13)99646-6107



Documento assinado digitalmente

MATHEUS FRANCISCO DO NASCIMENTO VIEIRA

Data: 06/09/2025 15:39:49 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Michele Thomaz Pinto Garcia

RG: 47972995-5

email: michele.garcia@fatec.sp.gov.br

Tel: (16)99779-2828



Documento assinado digitalmente

MICHELE THOMAZ PINTO GARCIA

Data: 08/09/2025 19:29:49 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aluno(a): Rayara Alves Leite

RG: 38165566-0

email: rayara.leite@fatec.sp.gov.br

Tel: (11)99744-5049



Documento assinado digitalmente

RAYARA ALVES LEITE

Data: 04/09/2025 14:26:25 -0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

02 821 683 / 0001 - 73

MAX GRAN INDUSTRIA E COMERCIO
DE AUTO PEÇAS LTDA.

ALAMEDA XV DE DEZEMBRO, 1230
PÉROLA - CEP: 12.910-002

BRAGANÇA PAULISTA - SP

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu
Lucimara de Lima Oliveira, portador do RG nº
32.532.561-2, responsável pela
organização/instituição Max Gear Ind. e Com., autorizo a aplicação desta
pesquisa

Cidade, 19 de Setembro de 2025.



Assinatura

e-mail:

Tel:

02 821 683 / 0001 - 73
MAX GEAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO
DE AUTO PEÇAS LTDA.
ALAMEDA XV DE DEZEMBRO, 1230
PÉREIRA - CEP: 12.910-902
BRAGANÇA PAULISTA - SP

APÊNDICE B

10/11/2025, 21:13

A Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Diversidade e Inclusão

A Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Diversidade e Inclusão

* Obrigatória

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa sobre: **"GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS INDÚSTRIAS DE BENS INTERMEDIÁRIOS EM BRAGANÇA PAULISTA – SP"**

Sobre responsabilidade do(s) pesquisador(es):

Profa. Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano; e-mail: brunamoreira2501@gmail.com

Jackeline Dias Chaves; e-mail: jackeline.chaves@fatec.sp.gov.br

Matheus Francisco do Nascimento Vieira; e-mail: matheus.vieira@fatec.sp.gov.br

Michele Thomaz Pinto Garcia; e-mail: michele.garcia@fatec.sp.gov.br

Rayara Alves Leite; e-mail: rayara.leite@fatec.sp.gov.br

Tatiane Domingues; e-mail: tatiane.domingues@fatec.sp.gov.br

Nesta pesquisa pretende-se identificar como as indústrias de bens intermediários em Bragança Paulista estão integrando práticas de diversidade e inclusão na gestão de recursos humanos, abordando aspectos como percepção de inclusão no ambiente de trabalho, valorização das diferenças individuais, barreiras enfrentadas e estratégias eficazes para promover um ambiente organizacional mais inclusivo e saudável. Demonstrar os benefícios que podem ser alcançados por meio da implementação de políticas de diversidade e inclusão e seu impacto no bem-estar, engajamento e satisfação dos colaboradores.

2. Dou meu consentimento para que a equipe de pesquisadores que elaborou o questionário utilize os dados por mim fornecidos, de forma anônima, em relatórios, artigos e apresentações, conforme preconiza a Resolução 510/2016.

*

☐ Sim, aceito participar da pesquisa

☐ Não, recuso participar da pesquisa

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

APÊNDICE C

13/11/2025, 21:10

A Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Diversidade e Inclusão

Apêndice C

A Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Diversidade e Inclusão

Análise sobre A Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Diversidade e Inclusão nas Indústrias de Bens Intermediários em Bragança Paulista – SP. Esta pesquisa está sendo realizada pelo Srs. Jackeline Dias Chaves, Matheus Francisco do Nascimento Vieira, Michele Thomaz Pinto Garcia, Rayara Alves Leite e Tatiane Domingues, alunos do Curso de Gestão De Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo, como trabalho de Graduação, sendo orientados e supervisionados pela professora Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação desta organização/instituição será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

Objetivo:

Este questionário tem como objetivo compreender de que forma as indústrias de bens intermediários em Bragança Paulista implementam práticas de diversidade e inclusão em suas políticas de gestão de recursos humanos, identificando os benefícios percebidos, os desafios enfrentados e possíveis oportunidades de aprimoramento. As informações coletadas serão utilizadas para apoiar estratégias que promovam a valorização da diversidade e o bem-estar dos colaboradores, além de contribuir para o desenvolvimento acadêmico na área.

Instruções:

Por favor, leia atentamente todas as questões e responda de acordo com a sua opinião. É importante salientar que não existem respostas certas ou erradas, porém é imprescindível que todas as questões sejam respondidas.

Desde já, agradecemos a sua colaboração com esta pesquisa!

* Obrigatória

1. Seus dados serão preservados conforme a lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, de 14/08/2018. *

☐ Sim

☐ Não

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa sobre: **"GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS INDÚSTRIAS DE BENS INTERMEDIÁRIOS EM BRAGANÇA PAULISTA – SP"**

Sobre responsabilidade do(s) pesquisador(es):

Profa. Ma. Bruna Moreira dos Santos Caetano; e-mail:

brunamoreira2501@gmail.com

Jackeline Dias Chaves; e-mail: jackeline.chaves@fatec.sp.gov.br

Matheus Francisco do Nascimento Vieira; e-mail: matheus.vieira@fatec.sp.gov.br

Michele Thomaz Pinto Garcia; e-mail: michele.garcia@fatec.sp.gov.br

Rayara Alves Leite; e-mail: rayara.leite@fatec.sp.gov.br

Tatiane Domingues; e-mail: tatiane.domingues@fatec.sp.gov.br

Nesta pesquisa pretende-se identificar como as indústrias de bens intermediários em Bragança Paulista estão integrando práticas de diversidade e inclusão na gestão de recursos humanos, abordando aspectos como percepção de inclusão no ambiente de trabalho, valorização das diferenças individuais, barreiras enfrentadas e estratégias eficazes para promover um ambiente organizacional mais inclusivo e saudável. Demonstrar os benefícios que podem ser alcançados por meio da implementação de políticas de diversidade e inclusão e seu impacto no bem-estar, engajamento e satisfação dos colaboradores.

2. Dou meu consentimento para que a equipe de pesquisadores que elaborou o questionário utilize os dados por mim fornecidos, de forma anônima, em relatórios, artigos e apresentações, conforme preconiza a Resolução 510/2016. *

☐ Sim, aceito participar da pesquisa

☐ Não, recuso participar da pesquisa

Perfil da empresa

3. Qual o porte da empresa? *

☐ Pequena (até 99 funcionários)

☐ Média (100 a 499 funcionários)

☐ Grande (500 ou mais funcionários)

...

4. A empresa possui estrutura organizacional de departamento? *

☐ Sim

☐ Não

Políticas e práticas de diversidade e inclusão

5. A empresa possui em seu regime interno políticas sobre de diversidade e inclusão? *

☐ Sim, formalmente documentadas

☐ Sim, mas de forma informal (sem registro oficial)

☐ Não possui

Capacitação e desenvolvimento

6. A empresa oferece treinamentos sobre diversidade e inclusão? *

☐ Sim, regularmente

☐ Sim, mas de forma eventual

☐ Não

Gestão e acompanhamento

7. Existe indicadores para a politica de diversidade e inclusão? *

☐ Sim, de forma sistemática

☐ Sim, mas de forma parcial

☐ Não há acompanhamento

8. Na sua visão, o que mais poderia ser feito para fortalecer a inclusão no setor industrial? *

Desafios e percepções

9. Quais os principais desafios enfrentados na implementação de práticas de diversidade e inclusão? (pode marcar mais de uma opção) *

- ☐ Resistência interna (colaboradores/gestores)
- ☐ Falta de recursos financeiros
- ☐ Falta de conhecimento técnico
- ☐ Dificuldade de mensuração de resultados
- ☐ Outros

10. Quais iniciativas ou estratégias você considera mais eficazes para fortalecer a diversidade e a inclusão na empresa nos próximos anos? *

11. Na sua opinião, qual o maior benefício de investir em diversidade no ambiente industrial? *

Saúde mental e bem-estar dos colaboradores

12. A empresa possui programas ou políticas voltadas para a saúde mental dos colaboradores? *

- ☐ Sim, estruturados e contínuos
- ☐ Sim, mas de forma pontual
- ☐ Não possui

13. A empresa adota medidas de prevenção ao estresse, burnout ou sobrecarga de trabalho? *

- ☐ Sim, de forma estruturada
- ☐ Sim, mas de forma limitada
- ☐ Não

14. Na sua percepção, como os colaboradores avaliam o nível de apoio da empresa em relação à saúde mental? *

- ☐ Muito satisfatório
- ☐ Satisfatório
- ☐ Pouco satisfatório
- ☐ Insatisfatório

15. Na sua percepção, práticas de diversidade e inclusão contribuem para a redução de problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho? *

- ☐ Sim, contribuem muito
- ☐ Sim, contribuem parcialmente
- ☐ Não contribuem

APÊNDICE D

Quadro A1 – Práticas de diversidade e inclusão por porte da empresa						
Porte da empresa	Estrutura organizacional?	Políticas de D&I	Treinamentos sobre D&I	Indicadores de D&I	Principais desafios	Iniciativas eficazes
Média (100 a 499 funcionários)	Sim	Sim, mas de forma informal	Sim, mas de forma eventual	Não há acompanhamento	Resistência interna; dificuldade de mensurar resultados	Promover treinamentos de conscientização; revisar processos seletivos
Pequena (até 99 funcionários)	Sim	Não possui	Não	Não há acompanhamento	Resistência interna; falta de recursos financeiros	Treinamentos e revisão de práticas
Pequena (até 99 funcionários)	Sim	Sim, mas de forma informal	Não	Não há acompanhamento	Falta de recursos financeiros	Metas alcançáveis e comunicação interna

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Quadro A2 – Ações de saúde mental e percepção sobre diversidade					
Porte da empresa	Políticas de saúde mental	Medidas contra estresse	Avaliação do apoio à saúde mental	D&I contribui para saúde mental?	Benefício percebido
Média (100 a 499 funcionários)	Sim, mas de forma pontual	Sim, mas de forma limitada	Pouco satisfatório	Sim, contribuem muito	Gerar oportunidades e inovação
Pequena (até 99 funcionários)	Não possui	Não	Insatisfatório	Sim, contribuem parcialmente	Gera oportunidades para a comunidade
Pequena (até 99 funcionários)	Sim, mas de forma pontual	Não	Satisfatório	Sim, contribuem muito	Equipes diversas trazem inovação

Fonte: elaborado pelos autores (2025)