

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL BARBOZA VIDAL

JULIA DA SILVA CITÁ

EMPREGA MAIS

GABRIEL BARBOZA VIDAL

JULIA DA SILVA CITÁ

EMPREGA MAIS

Orientadora: Profa. Me. Sara Barbosa Gazzola

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Etec Paulo Guerreiro
Franco como requisito parcial para
obtenção do título de Técnico em
Administração.

**Vera Cruz – SP
2025**

GABRIEL BARBOZA VIDAL; JÚLIA DA SILVA CITÁ

EMPREGA MAIS

Vera Cruz, 2025.

39f.

Trabalho de Conclusão do Curso Técnico em Administração

Orientadora: Profa. Me. Sara Barbosa Gazzola

1. Inclusão profissional 2. Mercado de trabalho 3. Diversidade

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho a Deus, por me fortalecer nos momentos de desafio, e aos meus pais e colegas, cujo apoio e incentivo foram essenciais para que eu pudesse alcançar esta conquista.

Gabriel Barboza Vidal

Em primeiro lugar, dedico este trabalho a Deus, por me conceder sabedoria e força durante toda a jornada. Dedico também aos meus pais, pelo apoio, incentivo e presença constante, que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Júlia da Silva Citá

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão à professora Sara Barbosa Gazzola, pela orientação cuidadosa, paciência e apoio constante durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço igualmente a Deus, por me fortalecer nos momentos desafiadores e por me conceder as qualidades necessárias para finalizar com êxito mais essa etapa da minha trajetória.

Gabriel Barboza Vidal

Agradeço, em primeiro lugar, à professora Sara Barbosa Gazzola, por todo o apoio, dedicação e orientação ao longo de cada etapa deste trabalho, sempre disposta a nos ajudar com comprometimento e generosidade.

Agradeço também a Deus, por ter me concedido resiliência, persistência e criatividade para concluir esta importante fase da minha vida.

Júlia da Silva Citá

EPÍGRAFE

"Somos o que fazemos repetidamente.

A excelência, então, não é um ato, mas um hábito."

Aristóteles

RESUMO

O presente trabalho discute as desigualdades enfrentadas por grupos historicamente marginalizados e como essas barreiras se manifestam no mercado de trabalho. Pessoas negras, LGBTQIAP+, com deficiência, imigrantes, moradores de periferias e outros grupos frequentemente encontram dificuldades não por falta de qualificação, mas devido a preconceitos estruturais que limitam seu acesso e permanência em vagas formais. A investigação orienta-se pela seguinte problemática: de que maneira uma plataforma digital pode atuar como um banco de talentos inclusivo e eficiente, favorecendo a aproximação entre candidatos diversos e oportunidades reais de trabalho? Para responder a essa questão, o estudo justificou-se pela necessidade de ampliar o acesso a processos seletivos mais justos. O objetivo central consistiu em desenvolver um protótipo funcional de *site* dedicado ao cadastro e encaminhamento de profissionais da diversidade, apoiado por metas específicas como compreender os desafios vivenciados por esses grupos e analisar o papel da inclusão para a inovação nas empresas. A metodologia envolveu abordagens quantitativas e qualitativas, com pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os resultados esperados incluem ampliar oportunidades de emprego, sensibilizar empresas sobre práticas inclusivas e promover impacto social positivo. O protótipo “Emprega Mais” foi estruturado para cumprir essa função, oferecendo ferramentas de cadastro, contato, depoimentos e análise de perfis, constituindo um recurso que integra tecnologia e responsabilidade social.

Palavras - chave: Inclusão profissional; Mercado de trabalho; Diversidade.

ABSTRACT

This paper discusses the inequalities faced by historically marginalized groups and how these barriers manifest in the labor market. Black people, LGBTQIAP+ individuals, people with disabilities, immigrants, residents of marginalized communities, and other groups frequently encounter difficulties not due to a lack of qualifications, but because of structural prejudices that limit their access to and retention in formal employment. The investigation is guided by the following problem: how can a digital platform act as an inclusive and efficient talent pool, facilitating connections between diverse candidates and real job opportunities? To answer this question, the study was justified by the need to expand access to fairer selection processes. The central objective was to develop a functional prototype of a website dedicated to the registration and referral of diverse professionals, supported by specific goals such as understanding the challenges experienced by these groups and analyzing the role of inclusion in innovation within companies. The methodology involved quantitative and qualitative approaches, with bibliographic research and a case study. The expected results include expanding employment opportunities, raising awareness among companies about inclusive practices, and promoting positive social impact. The "Emprega Mais" prototype was structured to fulfill this function, offering tools for registration, contact, testimonials, and profile analysis, constituting a resource that integrates technology and social responsibility.

Keywords: Professional inclusion; Labor market; Diversity.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	09
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	09
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo geral	10
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 HIPÓTESES.....	11
1.6 METODOLOGIA.....	11
1.7 RESULTADOS ESPERADOS.....	12
2. METODOLOGIA	13
3.REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1 CAPÍTULO I – A DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO.....	15
3.2 - CAPÍTULO II - CONCEITOS DE AGÊNCIA DE RH E SEUS MODELOS TRADICIONAIS X CONTEMPORÂNEOS.....	19
3.3 CAPÍTULO III - POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Reflete-se que a sociedade ainda convive com práticas preconceituosas e discriminatórias que aprofundam desigualdades e provocam a exclusão de diversos grupos. Pessoas que fogem dos padrões socialmente estabelecidos, seja em relação à classe social, cor da pele, orientação religiosa, identidade de gênero, sexualidade ou etnia, muitas vezes são marginalizadas e colocadas em situações de vulnerabilidade.

O mercado de trabalho, como reflexo dessas estruturas sociais excludentes, também reproduz barreiras que dificultam o acesso e a permanência de pessoas pertencentes à diversidade. No entanto, acredita-se que o ambiente corporativo pode e deve atuar como agente transformador, promovendo a inclusão e valorizando a pluralidade.

Nesse sentido, compreende-se que ao integrar talentos diversos, as empresas não apenas contribuem para uma sociedade mais justa, mas também fortalecem sua capacidade de inovação, criatividade e adaptabilidade, ao se beneficiarem de diferentes vivências e pontos de vista.

1.2 Problema de pesquisa

Mesmo com avanços nas pautas de inclusão, muitas pessoas pertencentes a grupos da diversidade, como pessoas negras, LGBTQIA+, com deficiência ou de origens étnicas marginalizadas, ainda enfrentam dificuldades para acessar oportunidades de trabalho. As tecnologias, especialmente as plataformas digitais, podem ser grandes aliadas na promoção da equidade, desde que sejam pensadas com propósito e sensibilidade.

Nesse sentido, o problema de pesquisa deste Trabalho de Conclusão de Curso compreende investigar: de que forma uma agência virtual de RH pode criar e gerenciar um banco de talentos inclusivo, capaz de conectar com respeito e efetividade pessoas da diversidade a oportunidades reais no mercado de trabalho?

1.3 Justificativa

A busca por oportunidades no mercado de trabalho ainda representa um desafio significativo para muitos grupos sociais, como pessoas de diferentes etnias, com deficiência, LGBTQIAP+, refugiados, moradores de periferias e profissionais de diversas idades. Essas pessoas, com frequência, enfrentam barreiras que vão além da qualificação profissional, como o preconceito, a falta de acessibilidade e a escassez de oportunidades justas e igualitárias.

Diante desse cenário, a criação de uma agência virtual de Recursos Humanos com foco na diversidade surge como uma alternativa promissora para ampliar o acesso e a inclusão no mundo do trabalho. A proposta é desenvolver uma plataforma que possibilite o cadastro de perfis profissionais diversos, promovendo o encaminhamento para vagas alinhadas às suas competências e trajetórias.

Mais do que um canal de empregabilidade, essa iniciativa busca contribuir para processos seletivos mais justos e conscientes, incentivando a responsabilidade social das empresas e colaborando ativamente para a redução das desigualdades no mercado de trabalho. Nesse contexto, a proposta também se alinha ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10 (ODS 10) da Agenda 2030 da ONU, que visa reduzir as desigualdades dentro dos países, promovendo a inclusão social, econômica e política de todos, sem discriminação de qualquer natureza.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Tem-se como objetivo geral desenvolver uma plataforma digital que atue como uma agência de Recursos Humanos, com o propósito de facilitar a conexão entre profissionais da diversidade e empresas comprometidas com a inclusão, promovendo oportunidades de trabalho mais justas, acessíveis e alinhadas à valorização das diferenças.

1.4.2 Objetivos específicos

Para tanto, elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Estudar a importância da inclusão da diversidade no mercado de trabalho e como a pluralidade de ideias pode impulsionar a inovação dentro das empresas;
- ✓ Investigar os principais desafios enfrentados por pessoas da diversidade no processo de inserção e permanência profissional;
- ✓ Desenvolver o protótipo de um *site* acessível e funcional, voltado para o cadastro de talentos da diversidade e a divulgação de vagas em empresas comprometidas com a inclusão;

1.5 Hipóteses

Pessoas pertencentes ao público da diversidade, como por exemplo indivíduos de diferentes etnias, pessoas com deficiência, LGBTQIAP+, moradores de periferias, entre outros, ainda enfrentam obstáculos significativos para acessar e se manter no mercado de trabalho, muitas vezes devido ao preconceito e à falta de oportunidades igualitárias.

A criação de uma agência virtual de RH voltada para esse público pode contribuir de forma efetiva para sua inserção profissional, funcionando também como um banco de talentos acessível para empresas que desejam ampliar a diversidade e promover a inclusão em seus times.

1.6 Metodologia

A pesquisa adotou uma abordagem integrada, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos para compreender com maior amplitude o fenômeno estudado.

O enfoque quantitativo permitiu levantar dados mensuráveis e verificar padrões de forma objetiva, especialmente aqueles provenientes do banco de talentos da agência de RH virtual. Já a abordagem qualitativa possibilitou aprofundar a compreensão das experiências dos participantes, por meio da análise de

discursos, revisão de literatura e observação de situações relacionadas à diversidade no mercado de trabalho.

Como técnicas de investigação, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A bibliografia consultada reuniu materiais já publicados e serviu de base para contextualizar o tema e identificar evidências sobre desigualdades no acesso ao emprego. O estudo de caso, aplicado em uma agência de RH virtual, permitiu examinar de forma detalhada como a diversidade se manifesta no processo seletivo e quais experiências de inclusão ou discriminação emergem nesse ambiente.

A combinação dessas abordagens e métodos proporcionou um quadro analítico amplo, articulando dados estatísticos e interpretações qualitativas para revelar, com maior consistência, os desafios enfrentados por grupos da diversidade no mercado de trabalho.

1.7 Resultados esperados

Espera-se com essa pesquisa:

- ✓ Ampliar o acesso de pessoas da diversidade a oportunidades de emprego condizentes com suas habilidades, experiências e potencial.
- ✓ Contribuir para que as empresas estejam mais preparadas e conscientes para adotar políticas inclusivas, diversificando seus times e valorizando a pluralidade.
- ✓ Gerar um impacto social positivo ao fortalecer a inclusão, a equidade e o respeito às diferenças no ambiente corporativo.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta as principais naturezas de abordagem utilizadas em investigações científicas: quantitativa e qualitativa.

De acordo com Hernández Sampieri, Fernández Collado e Lucio (2013):

A pesquisa quantitativa nos oferece a oportunidade de generalizar os resultados mais amplamente, ela nos permite ter o controle sobre os fenômenos, assim como um ponto de vista de contagem e suas magnitudes. Também nos proporciona uma grande possibilidade de réplica e um enfoque sobre pontos específicos desses fenômenos, além de facilitar a comparação entre estudos similares. Já a pesquisa qualitativa proporciona profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas. Também traz um ponto de vista “novo, natural e holístico” dos fenômenos, assim como flexibilidade “exatas ou naturais” (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Lucio, 2013, p. 41).

O enfoque qualitativo também se guia por áreas ou temas significativos de pesquisa. No entanto, ao contrário da maioria dos estudos quantitativos, em que a clareza sobre as perguntas de pesquisa e as hipóteses devem vir antes da coleta e da análise dos dados, nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise dos dados.

A pesquisa quantitativa tem como fundamento o uso de dados mensuráveis e verificáveis, apoiando-se em comprovações empíricas e estatísticas. Esse tipo de abordagem é adequado quando se pretende levantar informações objetivas, como os dados obtidos em um banco de talentos de uma agência de RH virtual. A pesquisa qualitativa, por sua vez, busca compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Essa abordagem costuma envolver análise de discursos, revisão de literatura e estudos de casos, possibilitando um olhar mais aprofundado sobre a subjetividade das relações humanas. No contexto de uma agência de RH, ela permite captar relatos de experiências profissionais, vivências de diversidade e opiniões de gestores.

Para dar sustentação ao estudo, adotaram-se dois métodos de pesquisa: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica reúne materiais já publicados — artigos, livros, relatórios, páginas institucionais — e é essencial para compreender o contexto da

diversidade no mercado de trabalho, bem como para identificar desigualdades já apontadas em pesquisas anteriores.

Para Marconi e Lakatos (2024):

A bibliográfica é realizada com base em fontes disponíveis, como documentos impressos, artigos científicos, livros, teses, dissertações, mas não podemos esquecer que toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta (Marconi; Lakatos, 2024, p. 45).

O estudo de caso, por sua vez, permite analisar em profundidade a realidade de um ambiente específico.

Segundo Nascimento (2020):

Estudo de caso – consiste no desenvolvimento de uma pesquisa investigativa, baseada no estudo de um evento de caráter exclusivo, sendo que seus resultados não podem ser estendidos e aplicados a outros, por mais parecidos ou assemelhados que sejam. Esse tipo de pesquisa inclui a possibilidade de realização da pesquisa bibliográfica. A monografia de estudo de caso se apresenta como aquela que proporciona a proposta mais apropriada para que se conheçam, ampla e profundamente, as características de um assunto ou problema (Nascimento, 2020, p. 31).

Neste trabalho, ele foi aplicado a uma agência de RH virtual, possibilitando observar como a diversidade aparece no processo de seleção e como se manifestam situações de discriminação ou de inclusão. Esse método pode ser conduzido tanto por uma abordagem interpretativa, que busca compreender a experiência dos participantes, quanto por uma visão mais pragmática, voltada a apresentar o fenômeno de forma ampla e organizada.

Em conjunto, essas técnicas possibilitaram uma análise abrangente, capaz de integrar dados estatísticos e relatos subjetivos, oferecendo um panorama consistente sobre os desafios enfrentados pela diversidade no mercado de trabalho e sobre as práticas adotadas por uma agência de RH virtual nesse cenário.

3.REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CAPÍTULO I – A DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

Reflete-se que a diversidade no ambiente profissional consolidou-se como um tema de relevância crescente, embora ainda represente um desafio persistente. As diferenças entre as pessoas, muitas vezes, são interpretadas como obstáculos, refletindo estruturas sociais excludentes que impõem barreiras ao ingresso e à permanência de grupos diversos no mercado de trabalho. Entretanto, ao incorporar talentos variados, as organizações não apenas contribuem para uma sociedade mais equitativa, mas também ampliam seu potencial de inovação, criatividade e adaptabilidade, enriquecendo seus processos com diferentes experiências e pontos de vista.

Para Mouracade (2019),

Atualmente no Brasil existem algumas empresas que trabalham com programas de diversidade e inclusão, essas empresas buscam integrar a diversidade e inclusão à cultura organizacional, principalmente na área de Recursos Humanos e também para funcionários com cargo de gestão dentro das empresas. Em alguns casos estas empresas, *identity-conscious*, procuram realizar treinamentos, campanhas e eventos para que todos os colaboradores fiquem mais atentos às suas ações, entendendo melhor os "preconceitos inconscientes", facilitando assim um ambiente inclusivo (Mouracade, 2019, p. 8).

Teixeira et al. (2024) contribuem para essa discussão ao afirmarem que:

A variedade de pessoas e suas experiências agrega valor à medida em que, baseada em diferentes vivências, é indutora de ideias e de soluções originais, enriquecendo o processo de tomada de decisões. (...). Os diferentes pontos de vista oferecem maior criticidade aos processos, ao elaborar uma maior e mais fundamentada variedade de soluções, o que pode gerar resultados mais bem-sucedidos (Teixeira; et al., 2024, p. 6-7).

Antes de tratar dos diferentes tipos de diversidade, é essencial compreender os conceitos envolvidos e como se inter-relacionam. A diversidade pode ser classificada como aparente, relacionada a características visíveis, como etnia, gênero e idade, ou como complexa, vinculada a comportamentos, valores e

experiências pessoais. Cada indivíduo e grupo social carrega singularidades que enriquecem o convívio coletivo.

Conforme Lorentz et al. (2022):

A diversidade no contexto do trabalho vem sendo estudada desde da década de 80 pelos pesquisadores norte-americanos, portanto, não é um tema novo. Todavia, mostra-se como um tema da atualidade, conforme percebido nas recorrentes publicações nacionais e internacionais das mais variadas áreas de conhecimento, tendo em vista seu caráter transdisciplinar. Ressalta-se, que nos estudos organizacionais e na administração, especialmente no âmbito da área dos recursos humanos a discussão se tornou frequente motivada pela heterogeneidade da força de trabalho, contexto global, mudanças na organização do trabalho, e também devido aos diversos mecanismos existentes que visam possibilitar a inserção e ou a inclusão dos grupos diversos nas organizações (Lorentz; et al., 2022, p. 98).

No contexto empresarial, a diversidade vai além de um ideal e se concretiza como prática que reconhece e valoriza competências distintas, perspectivas variadas e heranças culturais múltiplas. Trata-se de uma filosofia que reconhece a unicidade de cada pessoa e promove ambientes em que conflitos são mediados por normas justas e inclusivas (Martins; Horta, 2021). No entanto, a forma como a diversidade é implementada muitas vezes reproduz distorções, contribuindo para a perpetuação de preconceitos e visões equivocadas sobre os grupos historicamente marginalizados.

[...] percebe-se que a gestão da diversidade nas empresas brasileiras, que deveria ser natural na gestão de pessoas, tem dificuldade em se concretizar, porque ao invés de ser utilizada como um braço da gestão de pessoas se mostra como uma política adicional do setor de RH. Para equiparar as oportunidades, as empresas utilizam das ações afirmativas, como o sistema de cotas em alguns casos (Martins; Horta; 2021, p. 6).

O marcador de gênero envolve tanto diferenças biológicas quanto construções socioculturais que moldaram, ao longo do tempo, a divisão de funções entre homens e mulheres. Historicamente, as mulheres foram alvo de discriminação, inclusive no ambiente corporativo. Apesar de avanços, elas ainda ocupam uma parcela reduzida de cargos de liderança, como evidenciam estudos que apontam a sub-representação feminina em funções executivas, gerenciais e de supervisão.

Superar a desigualdade de gênero requer estratégias que priorizem competências e talentos, e não estereótipos.

Para Feitosa e Albuquerque (2019):

[...] a mulher sempre foi rotulada de sexo frágil, submissa, ou mesmo incapaz de enfrentar e vencer grandes desafios, de modo que suas responsabilidades eram limitadas a serviços domésticos, ou seja, a mulher era boa para cuidar do lar. Entretanto cada vez mais vem se consolidando a indiscutível presença feminina no mundo dos negócios, provando que a mulher é capaz de estar presente no lar e na empresa, alcançando resultados expressivos em ambas as funções. Paralelamente a evolução feminina, com a inserção da mulher no mercado de trabalho, persiste barreiras socialmente construídas que reproduzem padrões de dominação e subordinação, o qual atingem o público feminino (Feitosa; Albuquerque, 2019, p. 3).

A desigualdade racial é uma problemática estrutural que afeta diversos grupos, incluindo negros, indígenas, asiáticos e pessoas mestiças. No ambiente corporativo, indivíduos não brancos frequentemente enfrentam maiores barreiras para ascender profissionalmente. Mesmo na atualidade, muitas empresas ainda demonstram resistência em tratar o tema com a profundidade necessária. Wroblevski e Cunha (2020) explicam que:

[...] os indivíduos não brancos podem ser discriminados no mercado de trabalho devido ao preconceito em relação a essa característica – discriminação por preferências, ou ainda, devido à falta de informação, em que os empregadores podem relacionar trabalhadores não brancos com uma menor produtividade para o trabalho e, assim, restringir a contratação e oferecer menores salários para as pessoas desse grupo – discriminação estatística. Diante do exposto, trabalhadores não brancos podem ser, portanto, tratados de forma menos favorável do que os brancos (...) (Wroblevski; Cunha, 2020, p. 4).

Outro aspecto relevante é a diversidade etária. Convivem nas organizações diferentes gerações, como a X (1960–1980), que valoriza estabilidade e segurança; a Y (1980–2000), que busca flexibilidade e agilidade; e a Z (a partir de 2000), caracterizada pelo domínio tecnológico e visão mais individualista. Quando bem administrada, essa diversidade pode gerar sinergias positivas entre experiência e inovação (Barro; Castelo, 2021).

A inclusão de pessoas com deficiência ganhou força após a Segunda Guerra Mundial, diante da necessidade de reintegrar soldados com limitações físicas.

Contudo, preconceito e falta de preparo das organizações ainda dificultam a inclusão plena. Além de atender exigências legais, como as previstas na Lei de Cotas, empresas que adotam práticas inclusivas fortalecem sua imagem institucional e agregam valor social, legal e estratégico ao seu quadro funcional (Feitosa; Albuquerque, 2019; Mouracade; 2019; Wroblevski; Cunha, 2020; Martins; Horta, 2021; Barro; Castelo, 2021; Lorentz; et al., 2022; Teixeira et al., 2024).

As pessoas LGBTQIA+ continuam enfrentando preconceitos severos no mercado de trabalho. Travestis e pessoas trans, por exemplo, encontram dificuldades para ingressar no mercado formal e, muitas vezes, optam pelo anonimato como forma de autoproteção. Diante disso, é indispensável que as organizações adotem políticas de inclusão e acolhimento, promovendo ambientes mais respeitosos e representativos (Feitosa; Albuquerque, 2019; Mouracade; 2019; Wroblevski; Cunha, 2020; Martins; Horta, 2021; Barro; Castelo, 2021; Lorentz; et al., 2022; Teixeira et al., 2024).

Equipes diversas tendem a ser mais criativas, inovadoras e eficazes na solução de problemas. A multiplicidade de experiências possibilita decisões mais justas e fundamentadas (Feitosa; Albuquerque, 2019; Mouracade; 2019; Wroblevski; Cunha, 2020; Martins; Horta, 2021; Barro; Castelo, 2021; Lorentz; et al., 2022; Teixeira et al., 2024).

Ambientes inclusivos fortalecem o sentimento de pertencimento, reduzem a rotatividade e aumentam o engajamento das equipes. Além disso, evitam o chamado “pensamento de grupo”, favorecendo a inovação e a construção de soluções eficazes (Feitosa; Albuquerque, 2019; Mouracade; 2019; Wroblevski; Cunha, 2020; Martins; Horta, 2021; Barro; Castelo, 2021; Lorentz; et al., 2022; Teixeira et al., 2024).

Diante desse panorama, torna-se evidente que a diversidade no mercado de trabalho não se limita a reconhecer diferenças, mas envolve a construção de ambientes que saibam acolhê-las e transformá-las em força estratégica.

A ampliação das oportunidades, a revisão de práticas excludentes e o compromisso com uma cultura organizacional mais aberta são etapas indispensáveis para que as empresas avancem rumo a relações profissionais mais equilibradas e representativas.

3.2 - CAPÍTULO II - CONCEITOS DE AGÊNCIA DE RH E SEUS MODELOS TRADICIONAIS X CONTEMPORÂNEOS

A trajetória da área de Recursos Humanos revela que sua consolidação não pode ser atribuída apenas ao “descobrimento” do valor das pessoas nas organizações. Na verdade, diversos empresários e reformadores sociais já defendiam práticas de gestão mais humanizadas muito antes da institucionalização da função, indicando que essa evolução foi gradual e influenciada por múltiplos fatores estruturais (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

O avanço tecnológico e produtivo no final do século XIX e início do século XX desempenhou papel decisivo nesse processo. A mecanização das indústrias elevou a complexidade do trabalho, exigindo trabalhadores mais qualificados e métodos de seleção mais rigorosos. Esse cenário tornou a rotatividade insustentável e fez com que as empresas passassem a valorizar, por necessidade, a retenção e o desenvolvimento da mão de obra (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Paralelamente, valores de inspiração humanista começaram a circular com maior força, impulsionados por movimentos reformistas, pelo pensamento socialista e por posicionamentos institucionais, como a doutrina social da Igreja Católica. Essas ideias contribuíram para ampliar o debate sobre justiça social, condições de trabalho e dignidade do trabalhador (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

O crescimento das fábricas e o surgimento de contingentes maiores de empregados também intensificaram tensões entre capital e trabalho. O fortalecimento dos sindicatos, o aumento das greves e a pressão por melhorias impulsionaram iniciativas voltadas à reorganização das relações laborais. Reformadores sociais e gestores passaram a buscar mecanismos capazes de reduzir conflitos, estimular a cooperação e modernizar práticas de gestão. Nesse contexto, ganharam espaço as primeiras estruturas formais dedicadas à administração de pessoal (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

Assim, a função de Recursos Humanos não nasce como ruptura com modelos anteriores, mas como resultado da combinação entre transformações econômicas, mudanças sociais e pressões políticas que marcaram o início do século XX. O campo se desenvolve a partir da disputa, e da convivência, entre visões racionalistas e humanistas, que continuam influenciando a gestão de pessoas até hoje, tanto em âmbito internacional quanto no Brasil (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002).

De acordo com Costa Neto (2025):

O Setor de RH passou a ser o mais importante recurso organizacional e fator determinante para o sucesso empresarial, aliado as tarefas burocráticas e operacionais. Dessa forma, esse setor se encarrega do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, higiene e segurança do trabalho. Na década de 90, as empresas perceberam a necessidade de valorizar os funcionários. Surge então o conceito que os funcionários que se sentem bem na organização, produzem melhor e com mais qualidade. Dessa forma algumas tarefas está associado ao Setor de RH, tais como: recrutamento e Seleção; treinamento de funcionários; administração de comportamentos internos; premiação por metas atingidas; palestras motivacionais; avaliação de desempenho; e plano de carreira (Costa Neto, 2025, p. 9).

Essa evolução gradual da área cria um percurso histórico que culmina nas transformações contemporâneas, nas quais a gestão de pessoas assume um caráter mais tecnológico e integrado, como destacam Mariano e Gualter (2024):

O setor de Recursos Humanos (RH) tem passado por uma transformação significativa nos últimos anos, impulsionado pelas rápidas mudanças tecnológicas e a necessidade de adaptar-se a um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico. Uma dessas transformações é o surgimento do RH 4.0, uma abordagem inovadora que utiliza tecnologias e estratégias digitais para otimizar o gerenciamento de pessoas e processos. Para atender às demandas da economia global, as organizações estão se adaptando rapidamente e adotando métodos mais competitivos (Mariano; Gualter, 2024, p. 2).

Embora o desenvolvimento internacional da área de Recursos Humanos tenha sido influenciado por transformações industriais intensas, o Brasil percorreu um caminho distinto. A economia nacional ainda se estruturava majoritariamente em atividades agrícolas, o que retardava a modernização das relações de trabalho e mantinha práticas herdadas de um passado marcado por profundas desigualdades sociais. Nesse cenário, a preocupação com métodos sistemáticos de gestão de pessoas praticamente não existia, pois o ambiente produtivo ainda não demandava a mesma sofisticação organizacional observada nos países industrializados. Essa diferença estrutural ajuda a contextualizar por que, no país, a profissionalização da gestão de recursos humanos ganhou corpo apenas mais tarde:

No Brasil, as condições de contexto e de trabalho eram um pouco mais primitivas. O processo de industrialização era mais incipente e a

economia predominantemente agrícola, fatores que promoviam a manutenção de um modelo de relações de trabalho mais próximo (e certamente inercialmente derivado) do sistema escravocrata. A gestão de recursos humanos neste contexto não era um tema de interesse. É possível perceber uma distância entre as condições sócio-econômicas dos países que se industrializavam e o Brasil que ainda mantinha uma base agrícola. Entretanto, se de um lado eram distintas a organização do trabalho e a gestão dos recursos humanos entre o Brasil e os países industrializados, de outro, guardavam semelhanças, já que não havia qualquer preocupação com a gestão dos recursos humanos (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002, p. 6).

A atuação do setor de Recursos Humanos pode ser compreendida como um processo contínuo que começa na identificação e atração de candidatos e se estende até o desenvolvimento de profissionais com potencial para assumir funções estratégicas (Costa Neto, 2025).

O recrutamento funciona como a porta de entrada desse ciclo, pois aproxima organizações e pessoas em um mercado competitivo, buscando perfis compatíveis com a identidade e os objetivos institucionais. Na etapa seguinte, a seleção aprimora esse filtro ao identificar, entre os candidatos, aqueles que melhor se ajustam às demandas dos cargos, utilizando diferentes métodos avaliativos para garantir eficiência e desempenho futuro (Costa Neto, 2025).

Uma vez integrados, os colaboradores precisam ser preparados para suas atividades, e o treinamento cumpre exatamente essa função ao fortalecer competências e atualizar habilidades, favorecendo ganhos de produtividade e permitindo que talentos com maior capacidade de evolução comecem a se destacar (Costa Neto, 2025).

O desenvolvimento, por sua vez, volta-se a um horizonte mais amplo, orientando ações formativas que ampliam a maturidade profissional e constroem condições para que determinados indivíduos se tornem aptos a assumir posições de liderança e até responsabilidades executivas. Assim, quando analisadas em conjunto, essas fases revelam que o papel estratégico do RH está em transformar um grupo inicial de candidatos em profissionais qualificados e, posteriormente, em potenciais líderes capazes de impulsionar os resultados organizacionais (Costa Neto, 2025).

Conforme o portal SEBRAE (2025), as agências de emprego surgem como um segmento especializado em apoio às organizações na gestão de pessoas, atuando principalmente na identificação, atração e seleção de profissionais para vagas permanentes ou temporárias. Esse tipo de empreendimento funciona como

um elo entre empresas e candidatos, contribuindo para suprir demandas decorrentes do crescimento dos negócios, variações sazonais, afastamentos e outras necessidades momentâneas de reposição de pessoal.

A atividade pode ser desenvolvida tanto em estruturas físicas quanto em formato digital, pois os serviços se concentram na intermediação entre o mercado de trabalho e as organizações parceiras. No cenário atual, marcado por forte competitividade, destacam-se tendências como a digitalização dos processos seletivos, a especialização em nichos profissionais, a busca ativa por talentos qualificados e a oferta de soluções ampliadas de RH, incorporando consultorias, treinamentos e gestão de talentos. A utilização de tecnologias avançadas, incluindo sistemas de triagem automatizada, também tem fortalecido a eficiência desse setor. Para se manter competitiva, a agência precisa consolidar uma presença digital sólida, investir em ferramentas de gestão, estabelecer parcerias relevantes e acompanhar continuamente as mudanças do mercado de trabalho (SEBRAE, 2025).

De acordo com o Portal Sólides (2025), a trajetória da área de Recursos Humanos mostra uma transformação profunda. O setor, antes voltado quase exclusivamente a rotinas administrativas — como controle de ponto, admissões e desligamentos — passou a ocupar posição estratégica nas organizações, acompanhando as mudanças sociais, tecnológicas e do próprio mercado de trabalho.

As primeiras práticas de RH surgiram no contexto da Segunda Revolução Industrial, quando predominava a visão de que o trabalhador era apenas mão de obra. Após a Segunda Guerra Mundial, com o fortalecimento do Estado de Bem-Estar Social e novas teorias sobre motivação humana, o foco deslocou-se para ações que favorecessem o bem-estar, a produtividade e o engajamento dos colaboradores (Portal Sólides, 2025).

Com o tempo, diferentes fases moldaram a área. O modelo tradicional, ainda presente em muitas empresas, concentra-se em tarefas operacionais e pouco utiliza dados para apoiar decisões. A partir disso, ganha força o chamado RH 4.0, impulsionado por inovações digitais que permitem automatizar processos, gerir talentos com mais eficiência e adotar ferramentas analíticas como apoio estratégico. Esse movimento acompanha o perfil das novas gerações profissionais, que esperam ambientes dinâmicos, tecnológicos e alinhados a seus valores (Portal Sólides, 2025).

Dentro desse novo cenário surge também o RH Ágil, inspirado em metodologias flexíveis que priorizam colaboração, adaptação rápida e desenvolvimento de equipes autônomas. A adoção desse modelo reforça o papel do RH como agente de inovação e transformação organizacional (Portal Sólides, 2025).

A pandemia acelerou ainda mais essa mudança. O setor passou a depender de tecnologias para manter operações, apoiar gestores, compreender perfis comportamentais e planejar a retomada das atividades. O período pós-pandemia exige atenção redobrada às necessidades dos colaboradores, que retornam ao ambiente de trabalho com novas expectativas, hábitos e valores (Portal Sólides, 2025).

De modo geral, a evolução do RH acompanha as mudanças da sociedade e tende a continuar avançando. Com atuação mais estratégica e integrada aos demais setores, o RH se consolida como peça essencial para a valorização das pessoas e para a competitividade das organizações (Portal Sólides, 2025).

Conforme o SEBRAE (2025), o setor de agências de emprego ganhou relevância à medida que o mercado de trabalho se tornou mais dinâmico e competitivo. Essas empresas atuam como intermediárias especializadas, aproximando candidatos e organizações por meio de serviços estruturados de recrutamento e seleção para vagas temporárias e permanentes. Sua função vai além do simples encaminhamento de currículos: elas identificam perfis compatíveis, respondem a demandas sazonais de pessoal e apoiam empresas em momentos de expansão ou substituição emergencial de trabalhadores.

Com o avanço tecnológico, muitas agências migraram para modelos virtuais, ampliando o alcance das buscas e agilizando processos. As principais tendências do setor incluem a digitalização das etapas seletivas, a atuação em nichos específicos, o uso de buscas ativas para profissionais experientes, a oferta de pacotes completos de gestão de pessoas e a adoção de ferramentas de inteligência artificial para triagem e análise de candidatos (SEBRAE, 2025).

Nesse cenário competitivo, diferenciais como presença digital consistente, atendimento personalizado, domínio de tecnologias de gestão e parcerias estratégicas fortalecem a atuação e favorecem a construção de uma reputação sólida. A atuação ética, o cuidado no atendimento e o respeito às particularidades de cada candidato também são fundamentais, especialmente porque muitas pessoas buscam essas agências em momentos de vulnerabilidade profissional. Em síntese, o sucesso no ramo depende da combinação entre tecnologia, especialização,

qualidade dos serviços e visão estratégica, permitindo que o negócio se destaque em um mercado cada vez mais exigente (SEBRAE, 2025).

O Quadro 01 apresenta uma comparação sintética entre as características do RH tradicional e as práticas do RH virtual, evidenciando como a digitalização e o uso de tecnologias avançadas têm redefinido processos, competências e o papel estratégico da área de Recursos Humanos. Essa distinção permite visualizar de forma objetiva as mudanças estruturais que marcam a evolução da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

Quadro 1 – Comparação entre o RH Tradicional e o RH Virtual

RH Tradicional	RH Virtual
Forte dependência de documentos impressos e registros físicos.	Redução significativa do uso de papel devido à digitalização e armazenamento em nuvem.
Valorização principal das habilidades individuais e operacionais do colaborador.	Ênfase nas competências relacionadas à gestão da informação, análise de dados e domínio de tecnologias.
Foco em manter arquivos, cadastros e documentos organizados como atividade central.	Atuação voltada ao planejamento estratégico do capital humano e à tomada de decisão baseada em dados.
A área funciona de forma operacional, cumprindo rotinas específicas.	O RH assume papel consultivo, apoiando gestores e direcionando estratégias organizacionais.
Processos seletivos tradicionais, com entrevistas e avaliações exclusivamente presenciais.	Uso de plataformas digitais, testes on-line, entrevistas virtuais e sistemas automatizados de triagem.
Adoção de tecnologias de forma reativa, apenas quando necessário.	Profissionais buscam ativamente novas soluções tecnológicas e demandam inovação constante para melhorar processos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Verifica-se que a transição para modelos digitais amplia significativamente a eficiência, a capacidade analítica e o impacto estratégico do RH. Ao adotar práticas mais tecnológicas e orientadas por dados, a área fortalece sua atuação como parceira essencial no desenvolvimento de talentos e na construção de organizações mais ágeis e competitivas.

Assim como a área de Recursos Humanos passou por transformações profundas ao longo do tempo, seus processos também precisam acompanhar essa evolução. O avanço do RH virtual, impulsionado pelo uso de tecnologias da informação e pela incorporação da inteligência artificial, mostra que práticas mais

dinâmicas, acessíveis e eficientes têm maior aderência no cenário atual. Diante desse movimento, torna-se indispensável que as organizações abandonem antigos preconceitos, abram espaço para a diversidade e valorizem a pluralidade de perfis e trajetórias. Somente com uma postura aberta à inovação e ao respeito às diferenças o RH conseguirá cumprir seu papel estratégico e contribuir para ambientes de trabalho mais justos, modernos e alinhados às demandas da sociedade contemporânea.

3.3 CAPÍTULO III - POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO

As políticas de diversidade e inclusão representam métodos contemporâneos que trazem uma nova visão para a sociedade, especialmente em relação ao mercado de trabalho. Embora já existam legislações voltadas a essa temática, o principal propósito dessas normas é promover a igualdade e a equidade, assegurando que pessoas pertencentes à diversidade possam ingressar e se manter no ambiente corporativo com respeito e valorização.

Dessa forma, os órgãos competentes criaram mecanismos legais que protegem os grupos diversos no mercado de trabalho, e essas leis vêm sendo aplicadas de forma efetiva no cotidiano de muitas empresas. Entre as principais legislações que tratam do tema, destacam-se:

- **Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91)**
- **CLT (arts. 373-A e 461)**
- **Lei nº 9.029/95**

Essas leis garantem que diversas pessoas tenham a oportunidade de trabalhar com dignidade e respeito. A seguir, apresentam-se breves explicações sobre cada uma dessas medidas.

A Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, é uma das principais legislações brasileiras voltadas à inclusão e proteção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Promulgada em 24 de julho de 1991, ela visa assegurar a igualdade de oportunidades, combater a discriminação e promover a inserção produtiva dessas pessoas na sociedade. As empresas, conforme determina a lei, são obrigadas a reservar um percentual de suas vagas para a contratação de pessoas com deficiência, garantindo que possam contribuir de forma ativa para a economia nacional.

Nesse sentido, Nogueira, Araújo e Melo (2022):

Devido a grande quantidade de pessoas com deficiência em consequência das duas guerras mundiais, começou-se a surgir as primeiras preocupações com a inclusão desse grupo. Na Segunda Guerra Mundial, por exemplo, quando os soldados eram abatidos e mutilados eles acabavam sendo abandonados nos grandes Centros de concentração até que fossem resgatados pelos seus países. Com o tempo, eles foram percebendo que aqueles soldados, antes esquecidos, poderiam ser válidos para fins administrativos nas estratégias de guerra usando o aspecto intelectual. Já no Brasil em 1988, mediante a Constituição Federal, todos os indivíduos

tiveram os seus direitos políticos, sociais e civis garantidos sem qualquer forma de preconceito e discriminação. A criação da Lei 8.213/91, também conhecida como Lei de Cotas, trouxe a ideia de uma assistência maior aos trabalhadores com deficiência, já que ficou assegurado a estes os direitos trabalhistas. Deve ser garantido que eles tenham condições suficientemente boas para o desenvolvimento de seu trabalho. É necessário que as barreiras sociais e físicas sejam superadas para que não os prejudiquem em suas atividades laborais e no convívio na Instituição (Nogueira; Araújo; Melo, 2022, p. 51-52).

Observa-se que, embora exista uma legislação específica voltada à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, muitas organizações ainda tratam o tema de forma superficial. Em vez de compreenderem a importância estratégica da diversidade, limitam-se a cumprir o mínimo exigido pela norma, o que esvazia o caráter inclusivo e socialmente transformador da Lei de Cotas. Essa postura reduz o impacto positivo que poderia ser gerado quando a contratação de PcDs é acompanhada de ações que promovem igualdade de oportunidades, respeito às diferenças e condições adequadas de trabalho. Somente quando a empresa assume um compromisso real com a inclusão é que surgem ambientes mais cooperativos, acolhedores e produtivos, fortalecendo a cultura organizacional e ampliando o senso de pertencimento (PCD, 2025).

A Lei nº 8.213/1991 determina que empresas com cem ou mais empregados reservem um percentual de suas vagas a pessoas com deficiência, sendo essa proporção variável entre 2% e 5%, conforme o porte da organização. O site PCD *Online* destaca que a finalidade da lei é ampliar o acesso de PcDs ao emprego formal e reduzir disparidades históricas, estabelecendo critérios de comprovação por meio de laudo médico ou certificação de reabilitação profissional emitida pelo INSS (Instituto Nacional da Seguridade Social). Além disso, o portal aponta que a legislação estimula mudanças internas nas empresas, como adaptações no ambiente de trabalho, contratação de tecnologias assistivas, oferta de treinamentos e revisão de processos de gestão (PCD, 2025).

Mesmo com avanços, ainda há evidências de que a quantidade de vagas reservadas não é integralmente preenchida e que a taxa de desemprego entre PcDs permanece elevada. A própria análise divulgada pelo PCD *Online* ressalta que esses obstáculos estão ligados à falta de preparo organizacional, às dificuldades de acessibilidade, ao desconhecimento sobre diferentes tipos de deficiência e ao desafio de encontrar profissionais qualificados para determinadas funções. Em contrapartida, quando as empresas investem de maneira consistente em políticas

inclusivas, observam melhorias na reputação institucional, maior engajamento das equipes e ganhos de produtividade decorrentes da diversidade de experiências e perspectivas (PCD, 2025).

Assim, a Lei de Cotas consolidou-se como um marco fundamental para promover condições mais justas de participação no mercado de trabalho. Mais do que uma obrigação legal, ela funciona como instrumento que orienta práticas inclusivas e impulsiona transformações culturais essenciais para valorizar a pluralidade humana nas organizações (PCD, 2025).

O artigo 373-A da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) proíbe a discriminação com base em sexo, idade, cor ou situação familiar em relação à remuneração, formação e ascensão profissional:

Art. 373-A. Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado: (Incluído pela Lei nº 9.799, de 26.5.1999) (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT).

Já o artigo 461 determina que, para trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, deve corresponder salário igual, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade:

Art. 461. Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017) (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT).

A legislação brasileira voltada ao combate à discriminação nas relações de trabalho tem como um de seus marcos a Lei nº 9.029/1995. Essa norma estabelece que nenhum trabalhador pode ser tratado de forma desigual ou ter seu acesso ao emprego limitado em razão de características pessoais, como sexo, raça, cor, origem, estado civil, idade, deficiência ou qualquer outro fator que não tenha relação com sua capacidade profissional (JUSBRASIL, 2025).

A lei também considera ilícita a exigência de exames ou procedimentos ligados à gravidez ou esterilização como condição para contratação ou manutenção do vínculo empregatício, reforçando a proteção especialmente dirigida às mulheres. Ao lado disso, a Constituição Federal assegura a igualdade de direitos e veda práticas discriminatórias, fortalecendo a proteção jurídica ao trabalhador. Quando há

violação desses princípios, o empregado pode recorrer à Justiça do Trabalho para buscar reparação, incluindo indenizações e outras medidas capazes de restaurar seus direitos (JUSBRASIL, 2025).

De modo geral, o conjunto de normas que compõe o arcabouço jurídico brasileiro evidencia um avanço significativo no enfrentamento das desigualdades no ambiente laboral.

A Lei de Cotas, os dispositivos da CLT e a Lei nº 9.029/1995 formam um sistema de proteção que reafirma a igualdade como princípio estruturante das relações de trabalho. No entanto, a efetividade dessas medidas depende menos da existência formal das leis e mais do compromisso real das organizações em transformar tais diretrizes em práticas consistentes.

Assim, conclui-se que as políticas de diversidade e inclusão somente alcançam seu potencial quando ultrapassam o cumprimento obrigatório da legislação e passam a integrar a cultura organizacional, promovendo ambientes mais justos, acessíveis e capazes de valorizar a pluralidade que caracteriza a sociedade brasileira.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O *site* “Emprega Mais” foi desenvolvido com o propósito de conectar pessoas pertencentes a grupos da diversidade a empresas que desejam fortalecer suas práticas inclusivas, reduzindo as desigualdades e ampliando as oportunidades no mercado de trabalho.

As duas primeiras abas do site apresentam informações institucionais — quem somos, a motivação para a criação da plataforma, sua missão e as formas de contribuição para a promoção da diversidade nas organizações.

Na aba “Fale Conosco”, como apresenta-se na Figura 01, o visitante encontra canais de comunicação para tirar dúvidas e obter mais informações. O contato pode ser realizado via *e-mail*, *WhatsApp* ou diretamente pelo formulário disponível no próprio *site*, bastando preencher nome, telefone e endereço de e-mail, além da mensagem desejada.

Figura 01 – Fale conosco Emprega+



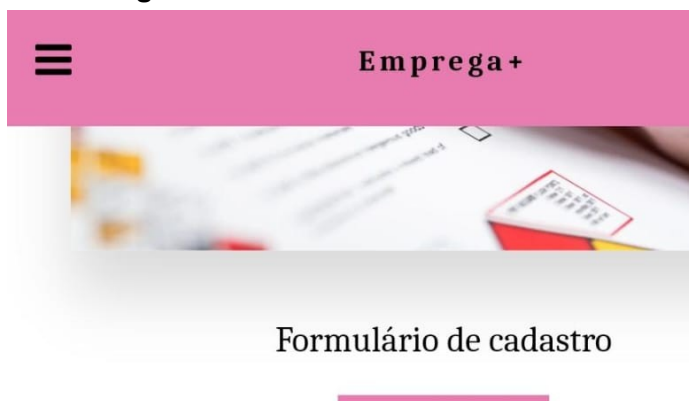
A imagem mostra a interface da aba "Fale Conosco" do site Emprega+. No topo, há uma barra de navegação com o ícone de menu e o nome "Emprega+". Abaixo, o título "FALE CONOSCO" está centralizado. Seguem-se os canais de contato: um ícone de telefone com o número "+55-985-245-1730 - Emprega+", um ícone de e-mail com o endereço "gabriel.vidal07@gmail.com" e um ícone de relógio indicando o horário "9:00h as 17:00". Na base, há um formulário com quatro campos de entrada: "Nome", "Telefone", "Endereço de e-mail" e "Mensagem".

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Nessa mesma seção, há também um espaço destinado a depoimentos de usuários que já se beneficiaram dos serviços oferecidos. Essa funcionalidade foi pensada para fortalecer a credibilidade e a confiança na plataforma. O visitante pode relatar sua experiência de forma simples, preenchendo um breve formulário; após análise da equipe, o depoimento é publicado na aba “Depoimentos”, em um formato direto e de fácil leitura.

Por fim, ao final da página, os interessados podem cadastrar seus currículos e demais informações profissionais, conforme apresenta-se na Figura 02. Esses dados são enviados ao banco de talentos da plataforma, onde a equipe realiza a análise de perfil para identificar compatibilidades com empresas parceiras que buscam profissionais com as mesmas qualificações e valores.

Figura 02 – Formulário de cadastro



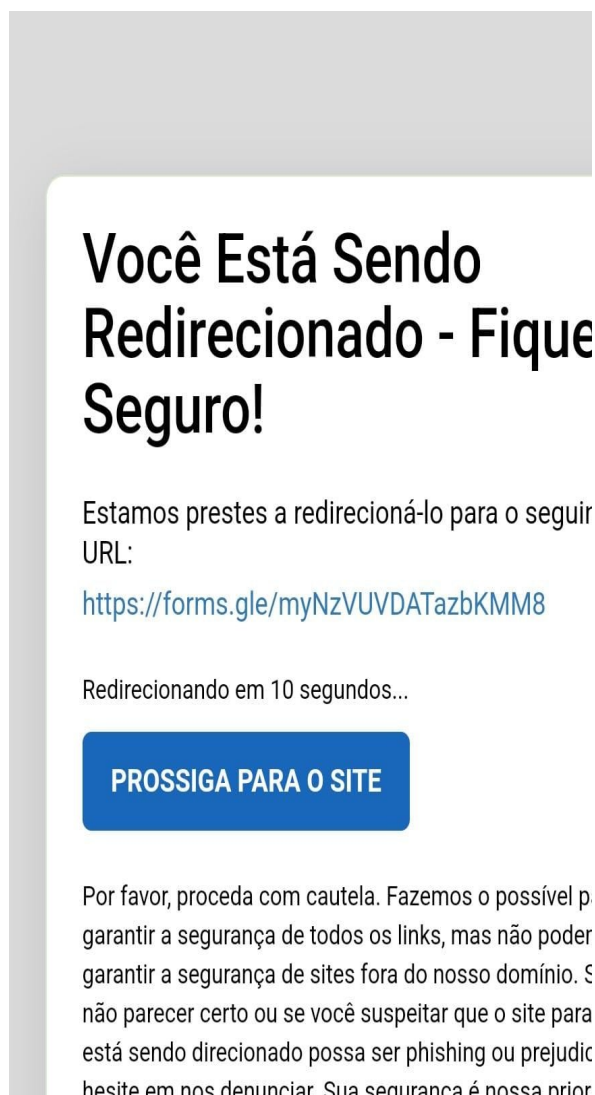
Um formulário para a diversidade tem como promover a inclusão no processo seletivo, identificando e valorizando diferentes perfis de candidatos, como negras, LGBTQIA+, com deficiência, entre outros. Isso permite mapear a diversidade, combater o preconceito inconsciente e conectar talentos diversos a empresas comprometidas com a equidade, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais justos, representativos e acolhedores.

FORMULÁRIO

<https://forms.gle/myNzVUVDATazbKMI>

O processo de cadastro foi estruturado por meio de um formulário *online*, desenvolvido com a ferramenta *Google Forms*, visando simplicidade, clareza e acessibilidade a todos os públicos, conforme apresenta-se na Figura 03.

Figura 03 – Formulário de Cadastro do Candidato



Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

O formulário inicia com uma breve introdução explicando sua finalidade, destacando que o objetivo é conectar candidatos a empresas comprometidas com a diversidade. Em seguida, solicita informações básicas de identificação, como nome, data de nascimento, gênero, etnia e se possui alguma deficiência. A etapa seguinte contempla dados sobre formação e qualificações profissionais (*hard skills*), incluindo nível de escolaridade, área de formação, experiências anteriores e tipo de vaga desejada (efetiva, temporária, estágio ou outra modalidade). Essas informações são

essenciais para direcionar o candidato ao banco de dados mais compatível com seu perfil profissional e as oportunidades disponíveis, conforme apresenta-se na Figura 04.

Figura 04 – Questionário para cadastro do candidato

The image shows a digital form titled "Questionário para cadastro de currículo da Diversidade". Below the title is a subtitle "Descrição do Questionário de Cadastro – Diversidade". The main body of text explains the purpose of the questionnaire: to promote inclusion in the labor market, guaranteeing that talents from all origins, identities, and abilities have a chance to be recognized. It states that the information provided will be treated with respect and confidentiality, helping to connect the user to opportunities that value diversity. It asks the user to fill out the form with sincerity and contribute to a more just future. At the bottom of the form, there is a line for an email address, "juju.silva.cita@gmail.com", with a link "Mudar de conta" next to it. Below the email field, there is a status indicator "Não compartilhado" with an envelope icon and a lock symbol. At the very bottom, there is a small icon of a cloud with a checkmark and a red asterisk indicating a mandatory question.

**Questionário para
cadastro de currículo
da Diversidade**

**Descrição do Questionário de Cadastro –
Diversidade**

Este questionário tem como objetivo promover inclusão no mercado de trabalho, garantindo que talentos de todas as origens, identidades e habilidades tenham a chance de ser reconhecidos. Suas informações serão tratadas com respeito e confidencialidade, ajudando a conectar você a oportunidades que valorizam a diversidade. Preencha com sinceridade e contribua para um futuro mais justo e inclusivo.

juju.silva.cita@gmail.com [Mudar de conta](#)

✉ Não compartilhado

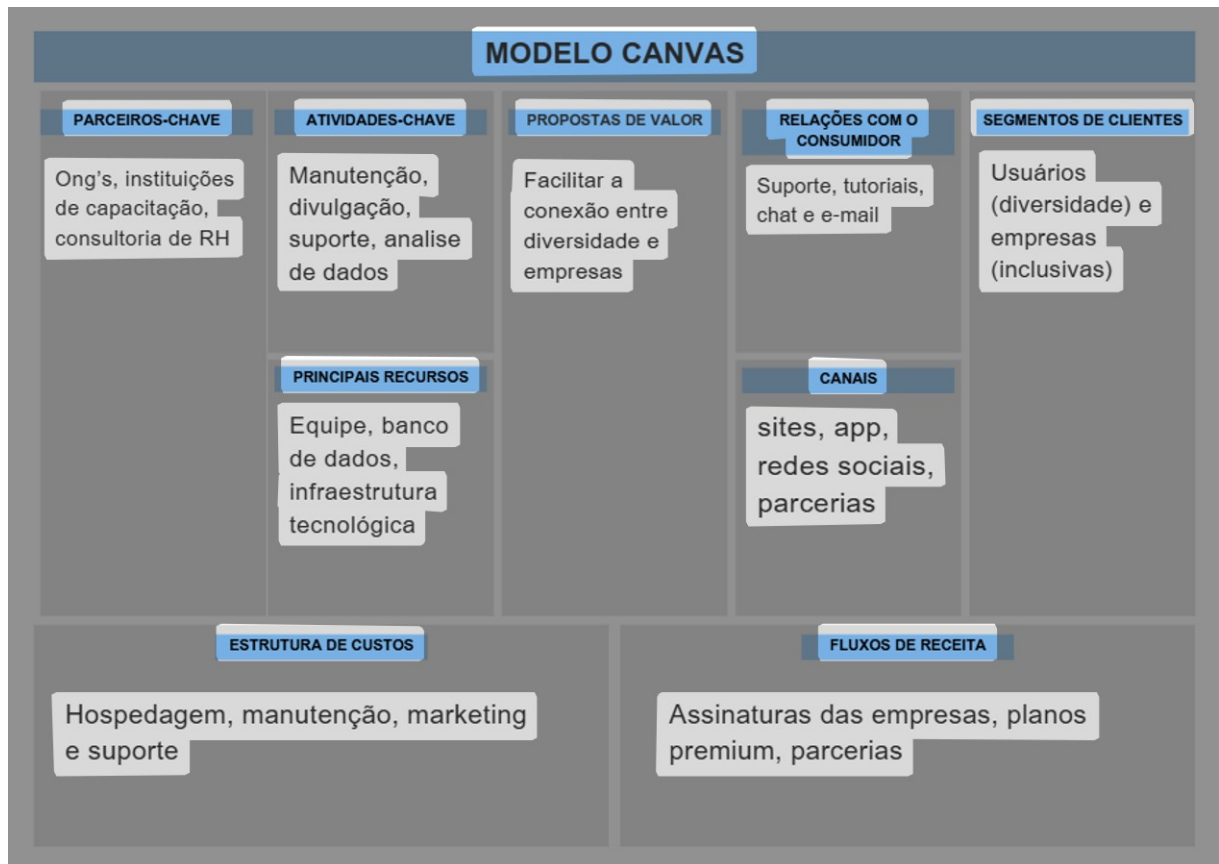
☁ ✓

* Indica uma pergunta obrigatória

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Elaborou-se também para essa pesquisa o modelo de negócios Canvas no qual foi estruturado considerando os principais elementos estratégicos da plataforma, conforme apresenta-se na Figura 05.

Figura 05 – Modelo Canvas do Negócio



Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

O modelo canvas de negócio é organizado por quadrantes nas quais é possível explicitar:

- Proposta de valor: facilitar a conexão entre diversidade e empresas inclusivas.
- Segmentos de clientes: profissionais pertencentes à diversidade e empresas comprometidas com a inclusão.
- Canais: site, aplicativo, redes sociais e parcerias institucionais.
- Relacionamento com clientes: suporte técnico, tutoriais, chat e atendimento via e-mail.
- Fontes de receita: planos de assinatura para empresas, pacotes premium e parcerias corporativas.
- Recursos principais: equipe multidisciplinar, banco de dados, infraestrutura tecnológica e marketing digital.

- Atividades-chave: manutenção do site, análise de dados, suporte aos usuários e divulgação da plataforma.
- Parceiros-chave: ONGs, instituições de capacitação profissional e consultorias de RH.
- Estrutura de custos: hospedagem, manutenção, marketing e suporte técnico.

Considera-se que o *site* “Emprega Mais” mostrou-se uma ferramenta relevante para auxiliar pessoas de grupos diversos que enfrentam barreiras para ingressar no mercado de trabalho. Por meio de um sistema intuitivo, o site centraliza os cadastros em um banco de dados, realiza a análise de perfil e conecta os candidatos a empresas com políticas de inclusão consolidadas.

Destaca-se que essa abordagem contribui para reduzir preconceitos estruturais e ampliar oportunidades de inserção profissional, evitando que talentos sejam excluídos por fatores como gênero, etnia, deficiência, orientação sexual ou crenças pessoais. Assim, a plataforma atua como um elo entre a responsabilidade social corporativa e a valorização da diversidade humana.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho, enquanto reflexo das estruturas sociais excludentes, ainda reproduz barreiras que dificultam o acesso e a permanência de pessoas pertencentes aos diversos grupos da sociedade. Nesse contexto, torna-se evidente que a inclusão de talentos diversos não apenas contribui para uma sociedade mais justa e igualitária, mas também amplia o potencial de inovação, criatividade e adaptabilidade das organizações, que passam a se beneficiar de diferentes experiências, perspectivas e formas de pensar.

As tecnologias digitais, quando desenvolvidas com propósito e sensibilidade social, tornam-se ferramentas essenciais na promoção da equidade. O protótipo do *site* “Emprega Mais” foi criado justamente com essa finalidade: conectar grupos historicamente marginalizados, como pessoas negras, imigrantes, integrantes da comunidade LGBTQIAPN+, entre outros, as empresas comprometidas com a diversidade e a inclusão. Dessa forma, a plataforma contribui para a redução das barreiras impostas por preconceitos e discriminações, além de oferecer suporte às organizações que desejam assumir uma postura mais responsável e participativa no âmbito social.

Reflete-se que a tecnologia tem desempenhado papel determinante na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos. Com o avanço das ferramentas digitais e dos sistemas baseados em inteligência artificial, tornou-se possível aprimorar processos de recrutamento e seleção, eliminando vieses inconscientes e priorizando competências técnicas e comportamentais. Plataformas digitais e algoritmos de triagem auxiliam na análise justa de currículos e no fortalecimento de programas de diversidade, contribuindo para decisões mais transparentes e objetivas.

Além disso, ressalta-se que os recursos tecnológicos favorecem o desenvolvimento de programas de mentoria e capacitação profissional, estimulando a troca de experiências, o acompanhamento contínuo e o fortalecimento das habilidades individuais. Essa integração entre tecnologia e gestão de pessoas reforça o papel das ferramentas digitais como instrumentos de transformação social, capazes de promover a igualdade de oportunidades e consolidar culturas organizacionais mais diversas e representativas.

Considera-se que o impacto social gerado pela implementação do “Emprega Mais” concentra-se na criação de pontes entre candidatos e empresas que valorizam a pluralidade. A plataforma busca promover a equidade no mercado de trabalho, permitindo que a seleção de novos talentos seja baseada em critérios técnicos, e não em características pessoais, físicas ou religiosas. Essa abordagem valoriza as *hard skills* e *soft skills* dos profissionais, estimulando a construção de equipes mais criativas, produtivas e alinhadas com os valores contemporâneos de responsabilidade social.

Apesar dos resultados positivos e do potencial apresentado pelo protótipo “Emprega Mais”, reconhece-se que esta pesquisa possui limitações que devem ser consideradas. O estudo concentrou-se em uma análise teórica e na elaboração inicial do *site*, não abrangendo a fase de implementação prática em larga escala nem a coleta de dados empíricos sobre o impacto real da plataforma no processo de inclusão no mercado de trabalho.

Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a análise da efetividade da plataforma por meio de estudos de caso aplicados em empresas parceiras, bem como investiguem a percepção dos usuários sobre acessibilidade, usabilidade e impacto social. Também seria relevante explorar como outras tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados, podem ser integradas ao projeto para potencializar sua eficiência e ampliar seu alcance na promoção da diversidade e da equidade no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

BARRO, Waleska dos Santos; CASTELO, Lise Alcântara. Diversidade nas organizações: Percepção dos alunos do curso de Administração de empresas do centro universitário de Fortaleza/CE como futuros gestores. **Encontro do programa de pós-graduação profissional em Administração. São Paulo, Anais...** São Paulo: EMPRAD, 2021.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Art. 373-A.** Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/27981264/artigo-373a-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Art. 461.** Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10712674/artigo-461-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe exigência de teste ou exame discriminatório na admissão ou manutenção no emprego.** Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/lei-9029-95-a-lei-que-protege-o-trabalhador-de-qualquer-tipo-de-discriminacao/1801369933>. Acesso em: 17 nov. 2025.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências**, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2002.

COSTA NETO, Armando da Silva. A importância do setor de recursos humanos nas organizações. **Revista Contemporânea**, v. 5, n. 9, p. e9155-e9155, 2025.

FEITOSA, Yascara Soares; DA SILVA ALBUQUERQUE, Joyce. Evolução da mulher no mercado de trabalho. **Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2019.

Hernández Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

LORENTZ, Cacilda Nacur; et al. Trabalho e diversidade: análise de publicações sobre inclusão de grupos minoritários no mercado de trabalho. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 96-113, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 9. ed. São Paulo : Atlas, 2024.

MARIANO, Jéssica Aparecida Pereira; GUALTER, Paula Lazara Oliveira. **Explorando o RH 4.0: como a revolução digital**. 2024. 15 f. Monografia (Especialização) - Curso de Técnico em Recursos Humanos, Ceetps "Cel. Raphael Brandão", Barretos, 2024.

MARTINS, Desirée Cristina Silva; DO VALE HORTA, Patrícia Maia. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Gestão-Revista Científica**, v. 3, n. 2, 2021.

MOURACADE, Isabelle Clemer. **Diversidade e inclusão no mercado de trabalho e seus impactos na atração e retenção de talentos**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual de Campinas, 2019.

Nascimento, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

NOGUEIRA, Bianca Dos Santos; ARAÚJO, Valdineide dos Santos; MELO, Victoria Puntriano Zuniga. Lei de cotas: Percepção da pessoa com deficiência em relação à inclusão no mercado de trabalho. **Revista Gestão e Organizações**, v. 7, n. 4, p. 72-72, 2022.

PCD Online. **Lei de Cotas para PcD**: tudo o que você precisa saber. PCD Online, 21 fev. 2025. Disponível em: https://www.pcd.com.br/lei-de-cotas-para-pcd-tudo-o-que-voce-precisa-saber_news_363.html. Acesso em: 17 nov. 2025.

SEBRAE. **Como montar uma agência de empregos**. Portal Sebrae, s.d. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-agencia-de-empregos,33687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SEBRAE. **Ideia de negócio – agência de empregos**. Sebrae, s.d. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEAS_DE_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio_agencia-de-empregos.pdf. Acesso em: 17 nov. 2025.

SÓLIDES. **Entenda a evolução do RH**: da sua origem ao pós-pandemia. Blog Sólides, 13 jun. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/evolucao-do-rh/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva; et al. ARTIGO-SENIL OU SÁBIO? DESAFIOS DO ENVELHECIMENTO NO MERCADO DE TRABALHO. **CODS-Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, v. 15, 2024.

WROBLEVSKI, Bruno; CUNHA, M. S. D. Determinantes das transações no mercado de trabalho brasileiro, crise econômica e desigualdade racial: uma análise para o período 2012-2019. **XLVIII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, XLVIII, São Paulo. Anais**, 2020.