
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**DESAFIOS E TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE RH: diversidade e inclusão nas
empresas**

***CHALLENGES AND TRENDS IN HR MANAGEMENT: diversity and inclusion in
companies***

Amanda Marques Orlando – amanda.orlando01@etec.sp.gov.br

Daiane Carolina Rossi – daiane.rossi@etec.sp.gov.br

Giovanna Carolina Alves de Campos – giovanna.campos39@etec.sp.gov.br

Rafael Campos – rafael.campos85@etec.sp.gov.br

Stefany Silva Lima – stefany.lima20@etec.sp.gov.br

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – SP – Brasil

Profº Antonio Marcos de Souza Lemos – antonio.lemos4@etec.sp.gov.br

Profª Gabriela Messias da Silva – gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – SP – Brasil

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo, abordar as dificuldades das empresas com a inclusão e diversidade. Os desafios que o departamento de Recursos Humanos – RH, encontra para introduzir profissionais com esse perfil, e a adaptação das empresas em relação com o clima e cultura organizacional, inclusão e diversidade. O artigo apresenta temas como, conceito de inclusão e diversidade e duas definições, cultura e clima organizacional, desafios e técnicas no momento do recrutamento e seleção, comportamentos dos gestores, líderes e apresenta também, algumas leis da constituição brasileira sobre o tema nas empresas. Elaboração de pesquisa de campo quantitativa, para colaboradores feita através de formulário com resultados aplicados em gráficos e uma pesquisa descritiva com gestores de duas empresas extintas na cidade de Araraquara - SP. O intuito do artigo é elaborar um assunto que ainda encontra muitas dificuldades para fazer parte das empresas de uma forma mais natural e simples no ambiente profissional, sendo de muita importância para a organização, auxiliando assim, na construção de uma sociedade mais incluída e diversa. Apresentar o cenário atual, identificar pontos onde se precisa de mais atenção, para que as empresas obtenham essa mudança. Portanto é importante no departamento de Recursos Humanos - RH, no recrutamento e seleção, treinamentos, e com ajuda de líderes e gestores, pensando sempre no bem-estar de todos os colaboradores, transformando essa realidade vivida em um exemplo de humanização, onde pessoas com diversas diferenças possam se sentir mais à vontade e confiante, em ser o que realmente são, tornando um ambiente saudável e acolhedor.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Leis. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This article aims to address the challenges faced by companies regarding inclusion and diversity. It discusses the difficulties that the Human Resources (HR) department encounters in introducing professionals with this profile, as well as the adaptation of companies in relation to organizational climate and culture, inclusion, and diversity. The article presents topics such as the concept of inclusion and diversity, two definitions, organizational culture and climate, challenges and techniques during the recruitment and selection process, and the behaviors of managers and leaders. It also presents some laws from the Brazilian Constitution regarding the subject in companies. A quantitative field research was conducted with employees through a questionnaire, with results presented in graphs, and a descriptive research was conducted with managers of two defunct companies in the city of Araraquara - SP. The purpose of the article is to develop a topic that still faces many challenges to become a more natural and simple part of companies in the professional environment, being of great importance for the organization, thus assisting in building a more inclusive and diverse society. Presenting the current scenario, identifying points where more attention is needed, so that companies can achieve this change. Therefore, it is important in the Human Resources - HR department, in recruitment and selection, training, and with the help of leaders and managers, always thinking about the well-being of all employees, transforming this lived reality into an example of humanization, where people with diverse differences can feel more comfortable and confident to be who they truly are, creating a healthy and welcoming environment.

Keywords: Diversity. Inclusion. Laws. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

A história do departamento de Recursos Humanos está relacionada a Segunda Revolução Industrial, com o surgimento do RH no ano de 1920. Esse departamento de Recursos Humanos, teve sua origem em resposta às demandas sociais e trabalhistas daquela época. Com sua evolução, o setor vem passando por diversas mudanças, desafios e tendências, desenvolvendo desde a gestão de pessoas até a gestão organizacional.

Segundo Rocha, (2023, s/n) “[...] a trajetória do Recursos Humanos no Brasil começa a tomar contornos mais definidos com a Revolução Industrial e a subsequente urbanização no final do século XIX e início do século XX.”

Diversidade e inclusão, ainda é o ponto em que o departamento de Recursos Humanos tem seu maior desafio, porém, chegou o momento em que as empresas não podem mais se

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

omitir diante a desigualdade.

O mercado de trabalho, ao longo do tempo, passou por diversas alterações e obstáculos, porém, existem aqueles que ano após ano continuam causando dores de cabeça para empresas de todos os tamanhos e segmentos, como é o caso dos desafios relacionados à pauta da diversidade. Ainda que as companhias atualmente reconheçam sua importância, muitas ainda têm dificuldade em incorporar efetivamente essa prática. (Caetano, 2024, s/n). Este é o cenário ideal para o departamento de Recursos Humanos despertar a consciência e a humanização, plantando o desenvolvimento e educação das lideranças, para ter um olhar mais acolhedor diante de seus colaboradores. Gerando motivação e melhora na produtividade da empresa, simultaneamente, podendo ter resoluções em outros desafios, em questão, a saúde mental, que durante à COVID-19, afetou muitos trabalhadores, podendo-se também pensar em cultura organizacional, que nos traz a questão da diversidade de ideias e ações de colaboradores.

Sendo assim, o departamento de Recursos Humanos, deve ser o facilitador e a abertura desse processo, porém toda a liderança e diretoria devem estar envolvidos e também responsabilizados para finalmente ter a mudança desejada.

A justificativa deste estudo está na importância de as empresas estarem acessíveis para a diversidade e a inclusão, tendo a consciência da relevância de sua contribuição para uma sociedade mais igualitária e sadia, além dos benefícios que esta atitude gera para a própria organização.

O objetivo geral é refletir sobre a relevância que a diversidade e inclusão tem na sociedade. Adotando práticas de recrutamento que promovam a inclusão de pessoas, priorizando competências e habilidades, além de históricos acadêmico ou experiências de trabalho, criando e promovendo uma cultura organizacional inclusiva como um ponto central nas estratégias e reconhecendo que a diversidade em ambientes de trabalho é necessária, para que todos se sintam valorizados e respeitados. Considerando também três pontos com o objetivo específico: abordar pontos de vistas que analisam formas e estratégias para que ocorram essas mudanças, identificar a realidade nas empresas e ressaltar o papel do departamento de Recursos Humanos diante da situação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Nos tópicos a seguir, será abordado: diversidade e inclusão; políticas de inclusão; cultura organizacional; recrutamento e seleção; legislação abrangente sobre diversidade e inclusão nas empresas; responsabilidade social empresarial.

2.1 Conceito

A diversidade e a inclusão são conceitos criados para promover a igualdade de oportunidades e construir uma sociedade e ambientes de trabalho mais justos e respeitosos .

“São conceitos que se complementam e se referem à valorização das diferenças, singularidades, vivências, experiências, comportamentos, culturas e opiniões de todas as pessoas “. (Dias, 2023, s/n).

2.1.1 Diversidade

É um conceito antigo ligado a antropologia que estuda o início das origens até os dias atuais. É definido como um grupo de diferenças e semelhanças que unem ou singularizam as pessoas de acordo com sua etnia, gênero, orientação sexual, deficiência, religião, nacionalidade e cultura. (Coimbra, 2024, s/n).

O mesmo autor cita que a diversidade tem como objetivo reconhecer as diferenças entre as pessoas, promovendo o conhecimento de diferentes povos e suas culturas, reduzindo preconceitos e estereótipos e defendendo o direito de igualdade de oportunidades e a liberdade de opinião, expressão e religião.

Quando aplicada em uma organização, promove a inclusão, o respeito às diferenças e a justiça social, trazendo benefícios como:

- Fortalece as relações interpessoais.
- Estimula a inovação e a criatividade.
- Melhora a comunicação dos colaboradores.
- Desenvolve habilidades como a empatia, inteligência emocional e compreensão.
- Gera bem-estar social. (Coimbra, 2024, s/n).

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2.1.2 Inclusão

O movimento da inclusão social começou por volta dos anos 1980, nos países mais desenvolvidos, no Brasil iniciou aproximadamente em 1990 com a inclusão de pessoas com deficiência . (Villon, 2021, s/n).

“A inclusão é o ato de acolher e respeitar as diferenças afim de promover a igualdade de oportunidades e acesso, com a intenção de combater a exclusão social. Visa também promover a participação de todas as pessoas na sociedade, tornando-a mais justa e acolhedora”. (Diversidade..., 2023, s/n).

Quando aplicado em uma organização traz como benefícios:

- Promover uma aprendizagem colaborativa com um ambiente mais harmonioso.
- Contribui para a construção de uma empresa diversa e igualitária.
- Reduza a desigualdade.
- Gera equipes mais engajadas, produtivas e motivadas.
- Visão positiva no mercado.
- Descoberta de novos talentos (7 Benefícios..., 2024, s/n)

2.2 Desafios na implementação de estratégias de diversidade e inclusão

Nesse contexto, será abordado a dificuldade na implementação da diversidade e inclusão nas empresas, onde é o cenário com mais discussões na atualidade. Embora, considerada um dos maiores desafios para as organizações, é essencial ressaltar que o papel dos líderes e gestores é necessário para essa inovação.

Implementar uma gestão eficaz da diversidade vai além do cumprimento de exigências legais ou de responsabilidade social; é uma estratégia de negócios que impulsiona o desempenho, a inovação e o engajamento da equipe. Ao tratar a diversidade como um ativo estratégico, as organizações criam ambientes mais inclusivo e ganham vantagens competitivas no mercado. Isso envolve a implementação de políticas, práticas e iniciativas que assegurem que a diversidade existente possa se manifestar de forma positiva na empresa. (Prado; Paolino, 2025, s/n).

Portanto, é necessário investir em gestores e líderes, ter estratégias e políticas inclusiva como:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

- Modelagem de comportamento; influenciar mudanças através de comportamentos, ações e atitudes, encorajando colaboradores a seguirem seu exemplo.
- Tomada de decisões inclusivas: promove a inclusão, equidade e desenvolvendo talentos.
- Impacto no engajamento e retenção: reduzindo a rotatividade de colaboradores, contribuindo no engajamento e satisfação aumentando a produtividade.
- Treinamento de recrutadores: para evitar discriminações inconscientes, uso de linguagem neutra nas descrições de vaga.

Segundo Prado e Paolino (2025, s/n)

Investir no desenvolvimento de lideranças empáticas e inclusivas não apenas promove um ambiente de trabalho mais equitativo, mas também, impulsiona a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores, resultando em uma organização mais forte e inovadora.

2.3 Impacto da diversidade e inclusão no desempenho organizacional

O desempenho organizacional é uma estratégia apoiada a um conjunto de ações, que traz melhoria para produtividade, metas, objetivos e cultura organizacional de uma empresa. Ele é importante, pois a partir desse Desempenho é que as empresas conseguem ver o que realmente está trazendo bons resultados e quais tipos de estratégias devem usar em certas situações. A Diversidade e Inclusão é um dos pontos em que as empresas implementam dentro delas, trazendo bons benefícios, sendo um deles o aumento na lucratividade da empresa.

Segundo (Como...,2024, s/n) “[...] empresas no quartil superior em diversidade de gênero têm 21% mais chances de obter uma lucratividade acima da média em suas respectivas indústrias [...]”

Não só traz o aumento na parte financeira, pois um ambiente onde é inclusivo e diversos tende ser satisfatório um ambiente procurado e indicado por funcionários, sendo assim o nível de rotatividade da empresa caí. Portanto, o desempenho profissional ele é essencial em vários fatores importantes, tanto na produtividade, suporte ao cliente, lucro e clima organizacional, ele traz um alinhamento interno e um direcionamento em pontos em que a empresa tende a melhorar para trazer bons resultados que refletem no sucesso da empresa. (Como...,2024, s/n) afirma que:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

A inclusão no local de trabalho não beneficia apenas os resultados financeiros, mas também eleva a satisfação e retenção de funcionários. Segundo a pesquisa da Deloitte, 83% dos Millennials afirmam que um ambiente de trabalho inclusivo é um fator crucial na escolha de um empregador. Empresas que implementam políticas de inclusão efetivas enfrentam uma rotatividade 30% menor, economizando recursos valiosos associados à contratação e treinamento de novos talentos. Essa melhoria no clima organizacional também está relacionada a um aumento de 56% na performance dos times, configurando um verdadeiro ciclo virtuoso.

2.4 Diversidade e inclusão no recrutamento e seleção

É importante definir o conceito de Recrutamento e Seleção. O processo de atrair desses recursos envolve a área de atuação conduzida pelo departamento de Recursos Humanos de uma empresa. Cujo objetivo é atrair, identificar, avaliar e selecionar candidatos qualificados para vagas de emprego dentro das organizações da empresa.

“A diversidade e inclusão no recrutamento não são apenas boas práticas de negócios; são essenciais para o sucesso a longo prazo das empresas.” (Rhopen, 2024, s/n).

2.4.1 Diversidade no recrutamento e seleção

Diversidade propõe à presença entre indivíduos de uma extensa sucessão de características e experiências pessoais entre colaboradores de uma empresa. Onde inclui diversidade de gênero, raça, idade, orientação sexual, deficiência, habilidade física e mental, religião e cultura. Um local de serviço diversificado, ao qual os empregados refletem a sociedade em que vive, prosperando e auxiliando as contribuições únicas de cada um, independente de suas desigualdades.

Há diversos benefícios em ambientes profissionais com diversidade, como por exemplo uma maior retenção de talentos, redução da rotatividade na empresa, resultando economicamente nos custos com recrutamento e treinamento de novos funcionários, melhorando a criatividade, a inovação e a satisfação dos já contratados na empresa

2.4.2 Inclusão no recrutamento e seleção

A inclusão sendo implementada nas empresas tornando um recrutamento inclusivo vai

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

além de seguir tendências. Afinal, além disso, os consumidores esperam da empresa uma postura que demonstre para todas as pessoas, que elas têm as mesmas oportunidades de emprego e de se desenvolverem igualmente. Assim, ao abrir espaço para diversos pontos de vista, as empresas ganham alguns benefícios, sendo eles em inovação, resolução de problemas e tomada de decisões, também tendem a ser mais atrativos para novos talentos.

No entanto, implementando a inclusão no recrutamento e seleção pode contribuir como uma prática para reduzir a rotatividade do pessoal, fazendo os colaboradores de uma empresa se sentirem mais valorizadas e respeitadas em ambientes inclusivos.

“O recrutamento inclusivo, portanto, não é apenas uma obrigação social; ele se traduz em vantagens competitivas para as empresas, fortalecendo a reputação e melhorando a performance geral da equipe. (Paes, 2024,s/n).

2.5 Legislação sobre diversidade e inclusão nas empresas

Diversidade e Inclusão é um tema de muita importância para as empresas nos dias atuais. Hoje empresas utilizam desse tema para conseguir benefícios próprios, sejam eles fiscais ou tecnológicos. Empresas que tem sua política de recrutamento e seleção para a diversidade e inclusão, tem uma imagem positiva para mesma, criando assim um ambiente igualitário, com acessibilidade e sem discriminação.

Um processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social constitui então, um processo bilateral no qual as pessoas ainda excluídas e a sociedade buscam em parcerias, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos. (Sasaki, 2010, s/n).

Algumas Leis de Diversidade e Inclusão são:

- Lei 8.213/1991: Conhecida como Lei de Cotas, obriga empresas com mais de 100 funcionários a reserva de 2% a 5% das vagas para pessoas com deficiência.
- Lei 13.146/2015: Garante que pessoas com PCD's tenham as mesma oportunidades que os demais funcionário.
- Lei 14.611/2023: Exige que homens e mulheres recebam os mesmo salário por trabalho de

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

igual valor.

- PL 144/2021: Projeto de Lei que prevê a reserva de vagas de emprego e estágio para pessoas trans nas empresas privadas.

No Brasil empresas que aderem as leis de inclusão e diversidades tem vários tipos de incentivos e benefícios para a mesma. Estes incentivos podem ser realizados de diversas formas com: dedução de impostos de renda, isenções de tributos, financiamento com condições especiais e incentivos ao investimento em tecnologia assistiva. Gadelha (2025, s/n.).

Segundo Gadelha (2025, s/n.) “É fundamental que as empresas se engajem ativamente na inclusão social, e a concessão de benefícios fiscais é uma forma de promover e reconhecer práticas que beneficiam a sociedade.”

Os incentivos fiscais é essencial para avançar em um mercado de trabalho mais justo e inclusivo, para ter uma sociedade mais tolerante; e a inclusão e diversidade é muito importante para essa contribuição. Gadelha (2025, s/n.).

Tendo a convivência diária com pessoas em realidades, dores e angustias diferentes da suas, necessita mudar posturas e acabar com preconceito já enraizados em nossa sociedades e na políticas das empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

Pesquisa quantitativa aplicada a diversos trabalhadores, da cidade de Araraquara-SP, criado 10 de abril de 2025 e aplicada dia 26 de abril de 2025, para coleta de dados que auxilia no desenvolvimento deste artigo. Pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números (Knechtel, 2014 apud O que..., 2025, s/n).

E uma entrevista descritiva, destinada a gestores de duas empresas da cidade de Araraquara – SP, formulada na data 04 de novembro de 2024, e aplicada no dia 05 de novembro de 2024. Pesquisa descritiva “delineia o que é” e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. (Marconi; Lakatos ,2017 apud Pesquisa..., s/d).

A entrevista feita com os gestores, foi para obter o ponto de vista de pessoas que

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

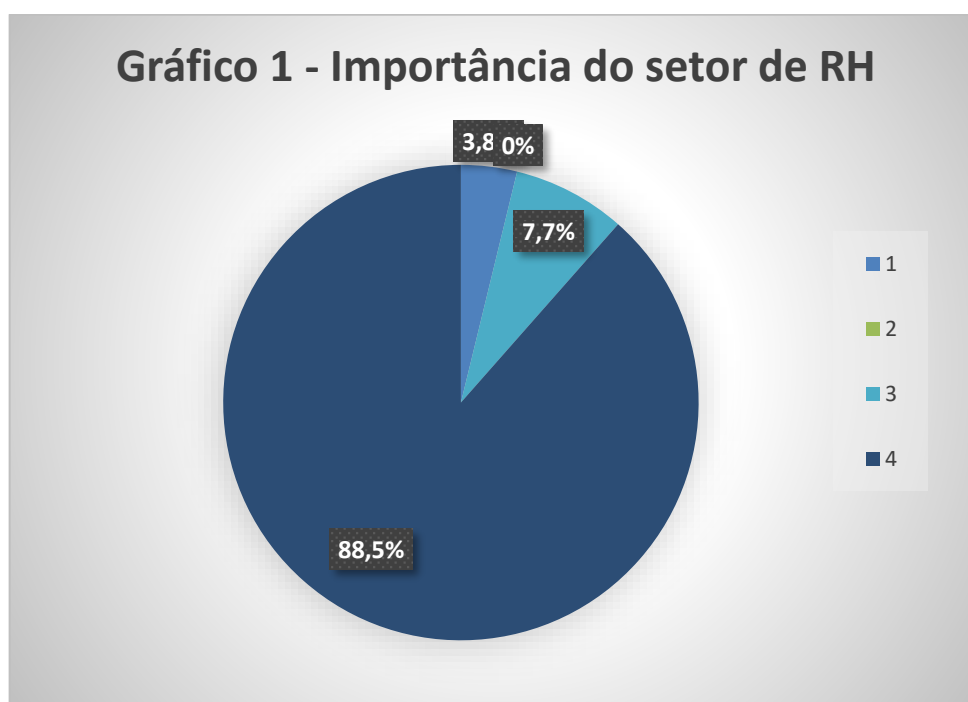
direcionam e coordenam as empresas, e para funcionários, permite ter informações do grau de conhecimento desses profissionais.

As perguntas criadas para as entrevistas, quanto para o questionário, têm o mesmo tipo de análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, será uma breve apresentação do resultado da pesquisa aplicada para funcionários, de várias áreas e empresas, totalizando 26 respostas. Divididos em importância, necessidade, satisfeito e insatisfeito, onde opção 1 é baixo e 4 alto.

Quando questionados sobre a importância do setor de Recursos Humanos nas organizações. 88,5% (oitenta e oito, cinco por cento) das respostas obtidas, teve como a necessidade do RH um setor de alta importância para a empresa. Sendo que para 3,8% (três, oito por cento) é de baixa relevância.

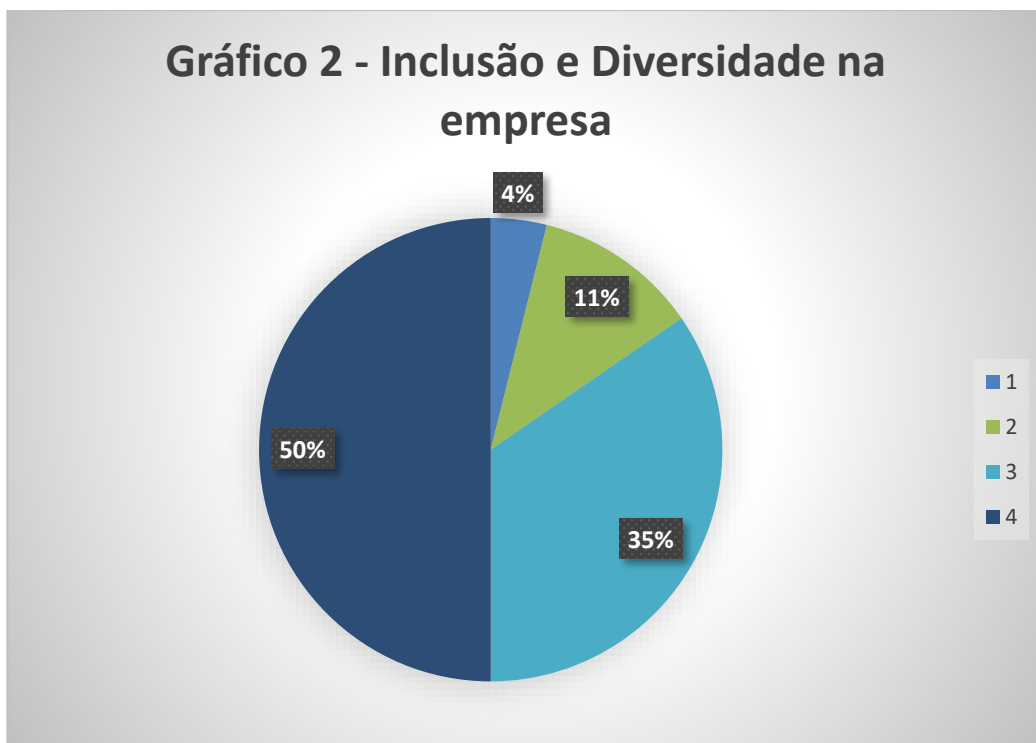


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Na questão do ponto de vista sobre a inclusão e a diversidade dentro de sua empresa,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

para 50% (cinquenta por cento) o ponto de vista é satisfatório na inclusão e diversidade na empresa e com 3,9% (três, nove por cento) de respostas colhidas, são insatisfeitos com essa questão em seu local de trabalho.

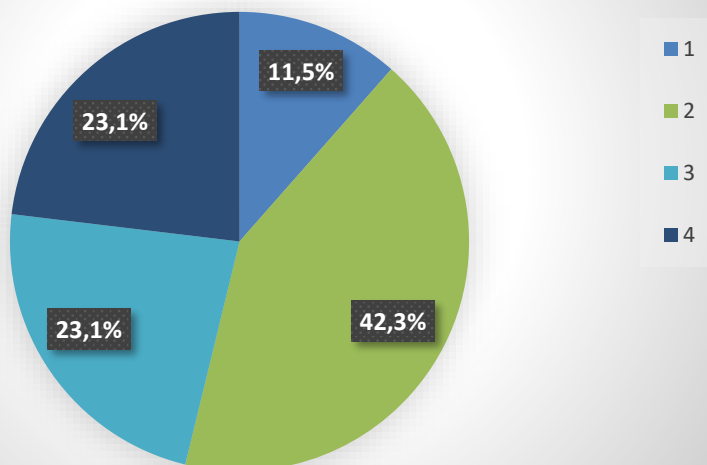


Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Podemos identificar que o nível de conhecimento sobre cultura organizacional, para 23,1% (vinte e três, um por cento) tem o conhecimento sobre cultura organizacional. Porém para 11,5% (onze, cinco por cento) dos trabalhadores, o nível de conhecimento considerado baixo.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 3 - Conhecimento sobre Cultura Organizacional



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Em respostas obtidas sobre a opinião se a cultura organizacional esta apta dentro de sua empresa, a resposta de 19,2% (dezenove, dois por cento) considera-se que a cultura organizacional é apta em sua empresa. Mas para 19,3% (dezenove, três por cento) em seu local de trabalho não possui cultura organizacional.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Ao analisar a questão de clima organizacional preparada para a inclusão e diversidade, as respostas atingidas é, 15,4% (quinze, quatro por cento) de trabalhadores identificam que sua empresa está preparada para a inclusão e diversidade, mas para 11,5% (onze, cinco por cento) a resposta é baixa para a questão.

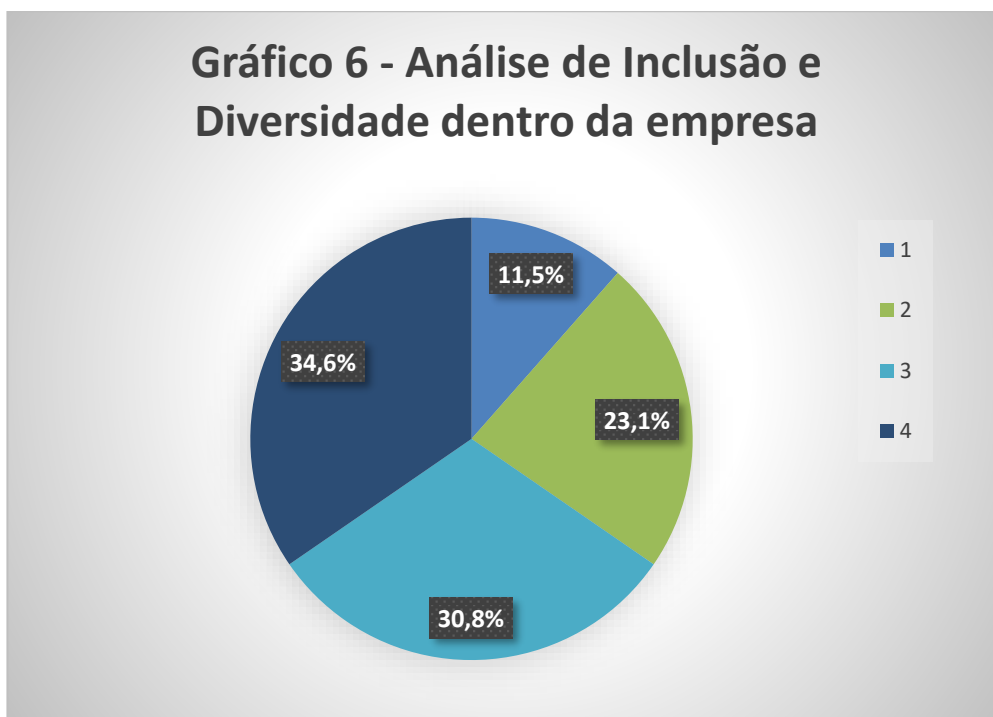
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Considerando o questionamento sobre a empresa possuir inclusão e diversidade, possuímos uma alta porcentagem de respostas positivas, onde 34,6% (trinta e quatro, seis por cento) dos trabalhadores, concordam que sua empresa possui diversidade e inclusão, mas para 11,5% (onze, cinco por cento) tem o ponto de vista que seu local de trabalho, não possui a inclusão e diversidade.

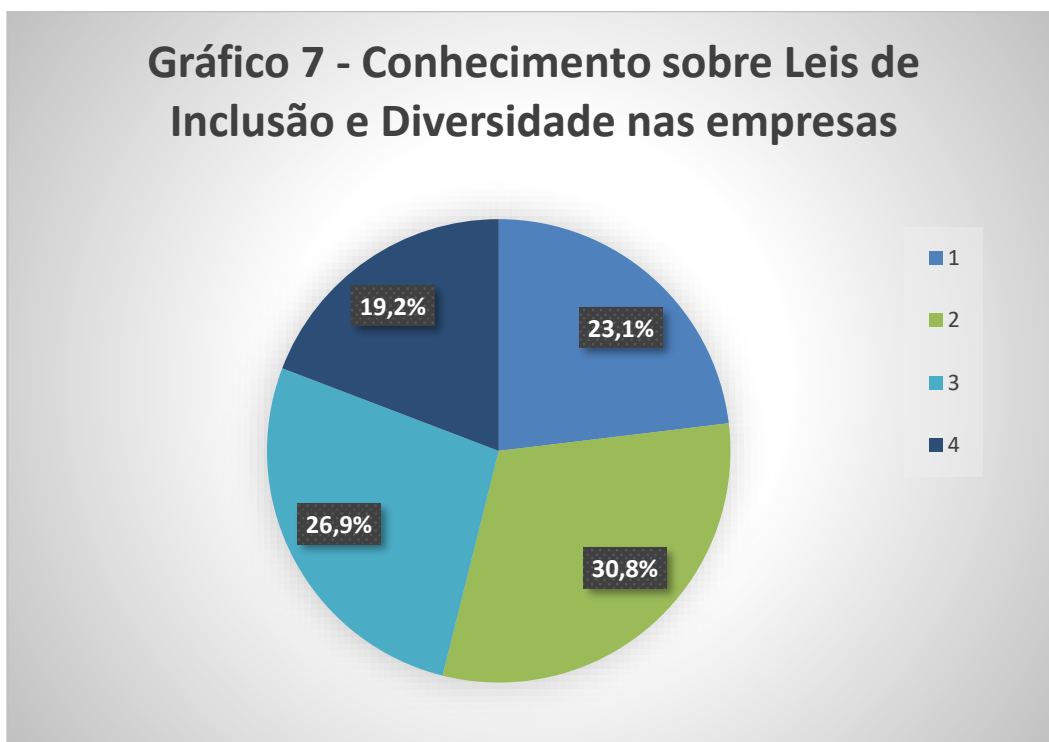
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

Portanto para finalizar o questionário quantitativo, obtivemos que o conhecimento sobre leis de diversidade e inclusão são baixa no conhecimento dos funcionários, com 19,2% (dezenove, dois por cento) de respostas obtidas, e 23,1% (vinte e três, um por cento) não tem conhecimentos sobre o assunto.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"



Fonte: elaborado pelos autores, Araraquara (2025).

4.1 Entrevista elaborada com gestores

De modo geral, os gestores acreditam que é importante ter um RH dentro da empresa, pois facilita no recrutamento, seleção e desenvolvimento da equipe, garantindo que os colaboradores exerçam as funções compatíveis com suas competências.

Quando não se tem o RH dentro da empresa, o processo de recrutamento acaba sendo mais demorado e encontra-se mais dificuldade para avaliar os perfis para a contratação.

A inclusão e a diversidade não é colocada em pauta na seleção, os gestores apenas buscam profissionais capacitados para as respectivas funções.

Ambos gestores das empresas têm dificuldade na visão sobre cultura organizacional, um acredita na organização de setores, enquanto outro diz não ter manual nem regras sobre cultura dentro da empresa.

Dizem que a empresa está preparada para a inclusão e a diversidade de pessoas e que mesmo não tendo nenhum programa voltado diretamente para isso, a equipe é formada independentemente de suas características individuais.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aborda pontos de diversidade e inclusão nas empresas, que mesmo sendo assunto na atualidade, existem dificuldades a serem colocadas em prática. Contudo, o artigo busca apresentar questões onde podem ter alguns métodos para essas mudanças.

Considera-se que mudanças precisa ser adaptada para construção de um ambiente mais inclusivo, sem preconceitos, para que deixe de existir discriminação, isso exige abrir mais oportunidades adequadas favorecendo essa ideia.

Portanto, cabe-se ao departamento de Recursos Humanos, líderes e gestores, a posição de transformar essa realidade vivida dentro das organizações, encarando um conjunto de direitos, de forma que todos possam enxergar e interpretar o conceito de respeito.

REFERÊNCIAS

7 BENEFÍCIOS da diversidade e inclusão para a sua empresa, de 28 de outubro de 2024. Disponível em: <https://fesagroup.com/blog/beneficios-da-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 22 maio. 2025.

BRASIL. ART. 93 da Lei nº 8.213. **Lei de Benefícios da Previdência Social**, de 24 de julho de 1991. 2021. Disponível em: <https://jusbrasil.com.br/topicos/11345588/artigo-93-da-lei-n-8213-de-24-de-julho-de-1991>. Acesso em: 4 mar. 2025

CAETANO, G. **Diversidade**: por que ela ainda é um desafio para o RH?, de 19 de fevereiro de 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/diversidade-desafios-para-o-rh>. Acesso em: 02 nov. 2024.

COIMBRA, C. **Diversidade**: qual o conceito e por que é importante para as empresas?, de 19 de novembro de 2024. Disponível em: <https://www.levty.com/br/blog/conceito-de-diversidade-652720364d622b1ab97bf242>. Acesso em: 30 mar. 2025.

COMISSÃO de trabalho, de administração e serviço público. 2021. Disponível em: https://www.camara.leg.br>prop_mostrarintegra. Acesso em: 3 mar. 2025.

COMO medir o impacto das iniciativas de diversidade e inclusão no desempenho organizacional. 2024. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-como-medir-o-impacto-das-iniciativas-de-diversidade-e-inclusao-no-desempenho-organizacional-97654#:~:text=A%20diversidade%20e%20inclus%C3%A3o,m%C3%A9dia%20do%20que%20suas%20concorrentes>. Acesso em: 4 mar. 2025.

CORREA, A. M. **Recrutamento inclusivo**: como e por que promover diversidade. Taqe, 20

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

maio 2022. Disponível em: <https://www.taqe.com.br/recrutamento-inclusivo-como-promover/>. Acesso em: 25 mar. 2025.

DIAS, M. **Diversidade e inclusão**: o que é, diferenças e como promover. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/diversidade-e-inclusao>. Acesso em: 20 mar. 2025.

DIAS, M. **Recrutamento e seleção**: o que é, etapas e como fazer o processo. Gupy, 27 mar. 2018. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 24 mar. 2025.

DIVERSIDADE e inclusão: conceito, diferenças e como prover nas empresas. De 2 de Julho de 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em 30 mar. 2025.

DIVERSIDADE e inclusão: estratégias para gestão moderna eficaz. 2025. Disponível em: <https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-estrategias-para-gestao-moderna-eficaz/>. Acesso em: 17 mar. 2025

DIVERSIDADE e inclusão no recrutamento e seleção. RHOPEN. Disponível em: <https://rhopen.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

GADELHA, D. **Projeto prevê benefício tributário para empresas inclusivas**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1041884-projeto-preve-beneficio-tributario-para-empresas-inclusivas/>. Acesso em: 3 mar. 2025.

GESTÃO de desempenho organizacional: o que é e como aplicar essa estratégia?. 2024. Disponível em: <https://ejfv.com/gestao-de-desempenho-organizacional/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

INCENTIVOS fiscais para empresas que promovem a inclusão de pessoas com deficiência. 2024. Disponível em: <https://advocaciabayeux.com.br/incentivos-fiscais-para-empresas-que-promovem-a-inclusao-de-pessoas-com-dificiencia/>. Acesso em: 3 mar. 2025.

LEI de igualdade salarial: o que muda para o RH?. 2025. Disponível em: <https://senior.com.br/blog/lei-de-igualdade-salarial>. Acesso em: 3 mar. 2025

O QUE é a lei da inclusão social?. 2015. Disponível em: <https://oitchau.com.br/blog/entenda-tudo-sobre-a-lei-da-inclusao-social-para-empresas/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

O QUE os autores falam sobre pesquisa quantitativa. 2025. Disponível em: <https://euquerosabertudo.com/comunicacao/o-que-os-autores-falam-sobre-pesquisa-quantitativa.html>. Acesso em 29 maio. 2025.

PAES, J. **Recrutamento inclusivo**: o que é, como fazer e qual a importância. Gupy, 27 set. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-inclusivo>. Acesso em: 25 mar.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2025.

PESQUISA descritiva. Disponível em: <https://www.metodologiacientifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-descritiva/>. Acesso em 29 maio. 2025.

PRADO S; PAOLINO B. **10 Principais erros que as empresas cometem ao implementar diversidade e inclusão.** 2024. Disponível em: https://bcome.com.br/blog/post/2024/10/dez_principais_erro_empresa_implementar_diversidade_inclusao. Acesso em: 16 mar. 2025

PRADO S; PAOLINO B. **Sensibilização de lideranças:** a prioridade mais desafiadora para a área de Diversidade e Inclusão. 2024. Disponível em: https://bcome.com.br/blog/post/2024/07/sensibilizacao_de_liderancas. Acesso em: 17 mar. 2025.

PRESIDÊNCIA da República: casa civil secretaria especial para assuntos jurídicos. 2023. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm. Acesso em: 4 mar. 2025.

ROCHA, C. **Recrutamento e seleção:** um guia completo para encontrar os melhores talentos. Escola de Pessoas. Disponível em: <https://escoladepessoas.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 24 mar. 2025.

ROCHA, C. **Conheça a história do RH no Brasil e no Mundo.** Disponível em: <https://rhportal.com.br/noticias/gestao-de-pessoas/historia-do-rh--no-brasil-e-no-mundo>. Acesso em: 1 nov. 2024.

QUAL a importância da lei da inclusão social nas empresas para a inclusão de grupos minoritários?. 2024. Disponível em: <https://pontotel.com.br/lei-da-inclusao-social-nas-empresas/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

TUDO sobre desempenho organizacional: por que é importante, quais fatores influenciam e como medir. 2024. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/desempenho-organizacional/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

VILLON,E.A **luta histórica pela conquista dos direitos das pessoas com deficiência.** de 3 de dezembro de 2021.Disponível em: <https://iparadigma.org.br/a-luta-historica-pela-conquista-dos-direitos-das-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em: 30 mar. 2025.