

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ISAIAS MEIRELES BENEVIDES**

**LETICIA NORONHA SILVA**

**RIAN ROSARIO SANTOS**

**ROBERTA KEILA SOARES**

**TERRITÓRIO, TRABALHO E DESIGUALDADE:  
UMA ANÁLISE DA GEOGRAFIA OCUPACIONAL NA REGIÃO  
METROPOLITANA DE SÃO PAULO E CIDADES DO COMPLEXO DA SUB-  
REGIÃO OESTE.**

**BARUERI  
2026**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ISAIAS MEIRELES BENEVIDES**

**LETICIA NORONHA SILVA**

**RIAN ROSARIO SANTOS**

**ROBERTA KEILA SOARES**

**TERRITÓRIO, TRABALHO E DESIGUALDADE:  
UMA ANÁLISE DA GEOGRAFIA OCUPACIONAL NA REGIÃO  
METROPOLITANA DE SÃO PAULO E CIDADES DO COMPLEXO DA SUB-  
REGIÃO OESTE.**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia Padre Danilo José de Oliveira OHL como requisito final para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Professora Especialista Darlene Cristina Santos Batista

**BARUERI  
2026**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

BENEVIDES, Isaias Meireles; SILVA, Letícia Noronha; SANTOS, Rian Rosário; SOARES, Roberta Keila. **Território, Trabalho e Desigualdade**: uma análise da geografia ocupacional na região metropolitana de São Paulo e cidades do complexo da sub-região oeste. Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia Padre Danilo José de Oliveira Ohl - Fatec Barueri - para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, Barueri/SP, 2026.

Aprovado em:    /    /

### Banca Examinadora

Orientador (a) Prof. Dr.  
Julgamento

Instituição  
Assinatura

Prof. Dr.  
Julgamento

Instituição  
Assinatura

Prof. Dr.  
Julgamento

Instituição  
Assinatura

Observação:

Dedicamos este trabalho a todos os trabalhadores e trabalhadoras que, diariamente, constroem suas trajetórias em meio aos desafios impostos pelas desigualdades sociais e territoriais.

Aqueles que enfrentam longos deslocamentos, jornadas exaustivas e condições desiguais de acesso a oportunidades, especialmente nas periferias da região metropolitana de São Paulo.

Que este estudo seja uma forma de reconhecimento à sua resistência, dignidade e contribuição essencial para a sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, primeiramente, a Deus pela força e sabedoria concedidas ao longo desta caminhada, permitindo-nos superar os desafios com resiliência.

À nossa orientadora, Prof.<sup>a</sup> Darlene Cristina, por todo o suporte técnico e humano. Suas orientações precisas, paciência e incentivo foram fundamentais para que este trabalho ganhasse forma e profundidade. Agradecemos por compartilhar seu conhecimento e por nos conduzir com tanta dedicação até a conclusão deste projeto.

Por fim, agradecemos a cada integrante deste grupo. Pela união, pelo respeito mútuo e pelo esforço coletivo que transformou este desafio em uma conquista comum.

“Cada lugar é o resultado de uma história de trabalho e de uma forma de uso do território”  
(Milton Santos, A Urbanização Brasileira, 1993).

## RESUMO

BENEVIDES<sup>1</sup>, Isaias Meireles; SILVA<sup>2</sup>, Letícia Noronha; SANTOS<sup>3</sup>, Rian Rosário; SOARES<sup>4</sup> Roberta Keila. **Território, Trabalho e Desigualdade**: uma análise da geografia ocupacional na região metropolitana de São Paulo e cidades do complexo da sub-região oeste. Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia Padre Danilo José de Oliveira Ohl - Fatec Barueri - para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, Barueri/SP, 2026.

Este trabalho analisa a distribuição e a dinâmica das atividades ocupacionais sob a ótica da gestão estratégica de recursos humanos na Região Metropolitana de São Paulo - RMSP e sub-região oeste, sendo ela: Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba. O objetivo central é investigar como a divisão territorial influencia o acesso a empregos qualificados e se a proximidade dos centros financeiros reforça as desigualdades regionais. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica com abordagem comparativa de parâmetros socioeconômicos e indicadores de mobilidade urbana, correlacionando dados de instituições como DIEESE, IBGE, IPEA e SEADE. A pesquisa identifica que a distância física e o tempo de deslocamento atuam como barreiras estruturais à empregabilidade e à inclusão produtiva. Os resultados evidenciam que a infraestrutura urbana e a oferta de empregos formais são significativamente maiores nas áreas centrais, enquanto nas periferias há maior precariedade e dependência de deslocamentos pendulares exaustivos, exigindo que a área de Recursos Humanos adote uma visão estratégica de mobilidade flexível e inclusiva para reduzir disparidades socioespaciais nas regiões socioespaciais apresentadas por este projeto de pesquisa.

**Palavras-chave:** Geografia ocupacional. Desigualdade territorial. Gestão de pessoas. Mobilidade urbana. Mercado de trabalho.

---

<sup>1</sup>Isaias Meireles Benevides graduando do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri “Padre Danilo José de Oliveira Ohl. E-mail: isaias.benevides@aluno.cps.sp.gov.br

<sup>2</sup>Letícia Noronha Silva graduanda do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri “Padre Danilo José de Oliveira Ohl. E-mail: leticia.silva66@aluno.cps.sp.gov.br

<sup>3</sup>Rian Rosario Santos graduando do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri “Padre Danilo José de Oliveira Ohl. E-mail: rian.santos7@aluno.cps.sp.gov.br

<sup>4</sup>Roberta Keila Soares graduanda do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri “Padre Danilo José de Oliveira Ohl. E-mail: roberta.santos01@aluno.cps.sp.gov.br

## ABSTRACT

BENEVIDES<sup>5</sup>, Isaias Meireles; SILVA<sup>6</sup>, Leticia Noronha; SANTOS<sup>7</sup>, Rian Rosário; SOARES<sup>8</sup>, Roberta Keila. Territory, Work, and Inequality: an analysis of occupational geography in the metropolitan region of São Paulo and cities of the complex of the western sub-region. 2026. Undergraduate Thesis (Technology in Human Resources Management) – Faculty of Technology Padre Danilo José de Oliveira Ohl - Fatec Barueri, Barueri/SP, 2026.

This study analyzes the distribution and dynamics of occupational activities from the perspective of strategic human resource management in the Metropolitan Region of São Paulo (RMSP), with emphasis on the western subregions of Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus and Santana de Parnaíba. The main objective is to investigate how territorial division influences access to qualified jobs and whether proximity to financial centers reinforces regional inequalities. The methodology adopted was bibliographic research with a comparative approach to socioeconomic parameters and urban mobility indicators, correlating data from institutions such as DIEESE, IBGE, IPEA and SEADE. The research identifies that physical distance and commuting time act as structural barriers to employability and productive inclusion. The results show that urban infrastructure and the supply of formal jobs are significantly greater in central areas, while peripheral regions experience higher levels of precariousness and dependence on exhausting commuting patterns. Therefore, the study highlights the need for Human Resources management to adopt a strategic, flexible and inclusive approach to mobility to reduce socio-spatial disparities within the regions analyzed.

**Keywords:** Occupational geography. Territorial inequality. People management. Urban mobility. Labor market.

---

<sup>5</sup>Isaias Meireles Benevides, an undergraduate student of the Human Resources Management Technology course at the Barueri Technology College “Father Danilo José de Oliveira Ohl.” Email: isaias.benevides@aluno.cps.sp.gov.br

<sup>6</sup>Leticia Noronha Silva undergraduate student of the Human Resources Management Technology course at the Barueri Technology College “Father Danilo José de Oliveira Ohl.” Email: leticia.silva66@aluno.cps.sp.gov.br

<sup>7</sup>Rian Rosário Santos undergraduate student of the Human Resources Management Technology course at the Barueri Technology College “Father Danilo José de Oliveira Ohl.” Email: rian.santos7@aluno.cps.sp.gov.br

<sup>8</sup>Roberta Keila Soares undergraduate student of the Human Resources Management Technology course at the Barueri Technology College “Father Danilo José de Oliveira Ohl.” Email: roberta.santos01@aluno.cps.sp.gov.br

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Distribuição territorial dos empregos formais no Brasil (2024) .....                                                                             | 15 |
| <b>Figura 2</b> - Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) .....                                                                                                   | 16 |
| <b>Figura 3</b> – Distribuição territorial das sub-regiões oeste: Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba..... | 17 |
| <b>Figura 4</b> – Mapa da Divisão Sub-regional da Região Metropolitana de São Paulo – RMSP .....                                                                   | 20 |
| <b>Figura 5</b> – Tempo de descolamento de Jandira-SP ao Centro (Sé/República) .....                                                                               | 32 |
| <b>Figura 6</b> – Tempo de deslocamento do Butantã-SP ao Centro (Sé/República) .....                                                                               | 33 |
| <b>Figura 7</b> – Representação visual dos conceitos de desigualdade, igualdade e equidade.....                                                                    | 45 |

## LISTA DE QUADRO

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Admissões, desligamentos e saldo de empregos por município.....                                                    | 21 |
| <b>Quadro 2</b> – Comparação socioeconômica entre a região metropolitana de São Paulo e cidades do complexo da sub-região oeste..... | 22 |
| <b>Quadro 3</b> - Categorias distintas que compõem o retrato da subutilização da força de trabalho no Brasil.....                    | 25 |
| <b>Quadro 4</b> - Mobilidade região oeste: o tempo de trajeto até o centro de São Paulo.....                                         | 33 |
| <b>Quadro 5</b> - Principais benefícios indiretos relacionados à mobilidade ofertados atualmente no mercado de trabalho.....         | 37 |
| <b>Quadro 6</b> - Comparativo de modelos de trabalho e impactos na mobilidade.....                                                   | 46 |

## **LISTA DE ABREVIACÕES**

|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| IPEA    | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                              |
| DIEESE  | O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos |
| RH      | Recursos Humanos                                                      |
| RMSP    | Região Metropolitana de São Paulo                                     |
| PDUI    | Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado                             |
| SEADE   | Sistema Estadual de Análise de Dados                                  |
| SEBRAE  | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas              |
| EMPLASA | Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A                    |

## SUMÁRIO

|                                                                        |             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>                                                      | <b>131.</b> |
| <b>TERRITÓRIO, DESIGUALDADE E GEOGRAFIA DO TRABALHO</b>                |             |
| 151.1 A geografia da desigualdade ocupacional no Brasil                | 15          |
| 1.2 Desigualdade territorial, trabalho e empregabilidade               | 17          |
| 1.3 Relação entre espaço urbano e oportunidades de trabalho            | 18          |
| 1.4 Distribuição territorial dos empregos formais                      | 19          |
| 1.5 A região metropolitana de São Paulo e a lógica centro-periferia    | 19          |
| 1.6 Formação socioespacial da região metropolitana de São Paulo - RMSP | 23          |
| 1.7 Distribuição espacial das oportunidades de empregos qualificados   | 23          |
| <b>2. MOBILIDADE, ACESSO AO TRABALHO E DESIGUALDADE REGIONAL</b>       |             |
| 252.1. Mobilidade urbana e deslocamento pendular                       | 252.2.      |
| A seletividade dos fluxos e a desigualdade socioespacial.              | 262.3.      |
| Tempo de deslocamento como barreira social                             | 272.4.      |
| Impactos na vida do trabalhador                                        | 282.5.      |
| Indicadores socioeconômicos e concentração de renda                    | 292.6.      |
| Renda, escolaridade e ocupação                                         | 302.7.      |
| Comparação: centro paulistano e sub-região oeste                       | 313.        |
| <b>POLÍTICAS INTERNAS ORGANIZACIONAIS</b>                              | 333.1       |
| Políticas de mobilidade urbana                                         | 33          |
| 3.2 Trabalho presencial                                                | 34          |
| 3.3 Trabalho híbrido                                                   | 35          |
| 3.4 Trabalho remoto                                                    | 35          |
| 3.5 Políticas de benefícios indiretos                                  | 36          |
| 3.6 Vale-transporte e vale-combustível                                 | 37          |
| 3.7 Fretado empresarial e veículo empresarial                          | 38          |
| <b>4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESIGUALDADE TERRITORIAL</b>         |             |
| 404.1 O papel estratégico do RH na redução das desigualdades           | 404.2       |
| Recrutamento, seleção e barreiras geográficas                          | 404.3       |
| Gestão de recursos humanos além do recrutamento                        | 414.4       |
| Mapeamento de talentos por região                                      | 424.5       |
| Responsabilidade social organizacional                                 | 424.6       |
| Acessibilidade espacial e equidade nas oportunidades                   | 434.7       |
| Barreiras competitivas, custos com transporte e turnover               |             |
| <b>44CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                          |             |

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 46 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS |
| 48 | GLOSSÁRIO                  |
| 53 |                            |

## INTRODUÇÃO

A desigualdade social no Brasil também pode ser compreendida como uma questão geográfica, uma vez que o território influencia diretamente o acesso da população a oportunidades de trabalho, educação, cultura e serviços. Conforme destaca Milton Santos (2006), o espaço não representa apenas o local onde a sociedade se organiza, mas é um elemento ativo na produção das desigualdades sociais e econômicas, considerando que a divisão territorial do trabalho estabelece hierarquias entre os lugares.

Nesse contexto, a desigualdade ocupacional permanece um dos principais desafios sociais e econômicos do país. Segundo Souza, Almeida e Gomes (2022, p.1054), trata-se de uma problemática complexa, cujos impactos ultrapassam a esfera sociológica e afetam diretamente o desenvolvimento econômico e a coesão social. A persistência dessas disparidades contribui para a perpetuação de ciclos de pobreza, limitando a mobilidade social e agravando a precarização das relações de trabalho.

Nas grandes metrópoles brasileiras, essa dinâmica torna-se ainda mais evidente. A cidade de São Paulo apresenta forte concentração de atividades produtivas, infraestrutura e oportunidades em determinadas regiões, enquanto outras áreas permanecem marcadas pela exclusão socioespacial. De acordo com Maricato (2011, p.27), o processo de urbanização brasileiro ocorreu de forma desigual, reforçando mecanismos históricos de segregação urbana.

Essas desigualdades territoriais se refletem diretamente no mercado de trabalho, especialmente na expansão da informalidade e na dificuldade de acesso a oportunidades formais de emprego. Embora existam estudos voltados à desigualdade social e ocupacional, as pesquisas que analisam aprofundadamente a relação entre território e inserção profissional ainda são limitadas, o que evidencia lacunas na geografia ocupacional brasileira (IPEA, 2022, p.7).

A área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel relevante nesse cenário, pois suas práticas influenciam diretamente os processos de recrutamento, seleção e inclusão no mercado de trabalho. Conforme destaca Ulrich (1997, p.24), a área de Recursos Humanos (RH) possui função estratégica dentro das organizações, atuando não apenas na gestão de pessoas, mas também na formulação de políticas organizacionais mais inclusivas. Entretanto, ainda se observa a priorização de candidatos provenientes de regiões centrais e mais valorizadas, o que contribui para a reprodução das desigualdades territoriais e ocupacionais (Santos, 2004, p.60).

A adoção de uma visão estratégica em GRH permite que as empresas olhem para as disparidades socioespaciais não como uma condição permanente, mas como um campo de

atuação para a responsabilidade social. Políticas internas que consideram a mobilidade urbana, o incentivo ao trabalho remoto ou híbrido e a descentralização da busca por talentos são caminhos possíveis para quebrar as barreiras impostas pela distância regional.

Diante disso, o presente estudo busca analisar a geografia ocupacional na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e cidades do complexo da sub-região oeste, sendo elas: Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba. A problemática está em identificar, por meio de dados estatísticos, de que maneira as desigualdades socioespaciais influenciam o acesso ao mercado de trabalho formal, somada a isso, a informalidade e o papel estratégico da gestão de recursos humanos na promoção de práticas mais inclusivas.

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos e dados estatísticos relacionados à desigualdade territorial, à geografia ocupacional e ao recrutamento e seleção. O estudo busca compreender como a localização geográfica influencia o acesso às oportunidades de trabalho e interfere nos processos de atração e seleção de talentos. Dessa forma, a pesquisa contribui para a área de Recursos Humanos ao promover reflexões sobre as desigualdades socioespaciais no mercado de trabalho e seus impactos na inclusão profissional.

A estrutura deste estudo organiza-se da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda a relação entre território e desigualdade; o segundo analisa a mobilidade urbana e os indicadores socioeconômicos; o terceiro apresenta políticas organizacionais voltadas à inclusão na conjuntura atual no campo da mobilidade urbano e novas formas de modalidades de trabalho; o quarto discute o papel estratégico do recursos humanos; e, por fim, as considerações finais sintetizam os principais resultados e contribuições da pesquisa como proposta de equidade ocupacional.

## 1. TERRITÓRIO, DESIGUALDADE E GEOGRAFIA DO TRABALHO

A organização do espaço urbano brasileiro evidencia desigualdades relacionadas ao território e ao trabalho. Como afirma Milton Santos (2008, p. 47), “o espaço é resultado da ação dos homens sobre o próprio espaço”, o que demonstra que a distribuição desigual de infraestrutura e oportunidades reforça a lógica centro-periferia nas cidades brasileiras.

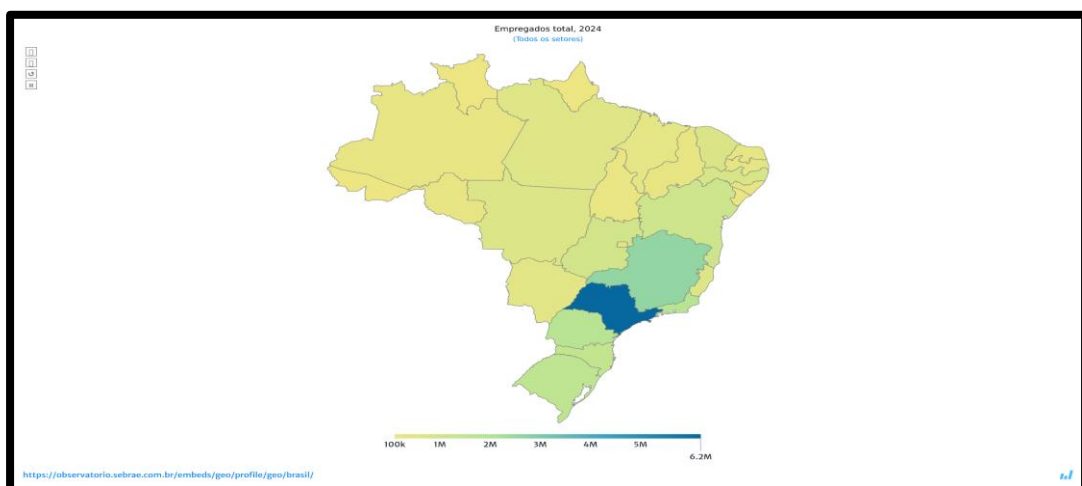
No contexto da RMSP, essas dinâmicas se intensificam, revelando que a produção do espaço está diretamente associada à reprodução das desigualdades socioespaciais. Dessa forma, compreender a relação entre território e mercado de trabalho torna-se fundamental para analisar os limites e as possibilidades de inserção laboral no cenário urbano contemporâneo.

### 1.1 A geografia da desigualdade ocupacional no Brasil

Segundo Milton Santos (2006), o espaço urbano não atua como um elemento neutro, mas como um agente ativo na distribuição da riqueza, uma vez que a concentração de infraestrutura técnica e informacional em áreas centrais produz uma seletividade espacial, restringindo o acesso aos setores mais qualificados da economia àqueles que conseguem se inserir nesses “pontos luminosos”..

Na atual conjuntura brasileira, essa desigualdade manifesta-se de forma evidente na distribuição dos empregos formais, que se concentram majoritariamente nas regiões mais desenvolvidas do país, especialmente no Sudeste. Segundo o relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024), São Paulo é o estado com o maior número de pessoas empregadas formalmente no Brasil.

**Figura 1** – Distribuição territorial dos empregos formais no Brasil (2024)

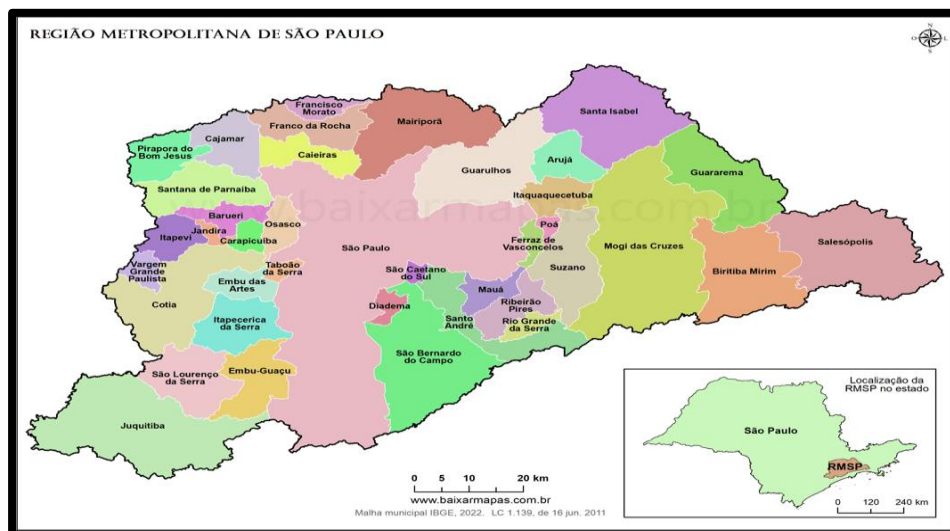


**Fonte:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2024.

A desigualdade territorial pode ser compreendida como a expressão das disparidades socioeconômicas e do acesso desigual a oportunidades entre diferentes áreas geográficas. Como afirma Milton Santos (2006, p. 63), “cada lugar é, ao mesmo tempo, objeto de uma razão global e de uma razão local”, o que evidencia que a organização do espaço influencia diretamente as condições de vida e o acesso ao mercado de trabalho. Essa dinâmica é particularmente evidente nas grandes metrópoles brasileiras, onde a organização do espaço urbano reforça a lógica centro-periferia.

Portanto, a RMSP representa um importante exemplo das desigualdades territoriais presentes no Brasil. Composta por diversos municípios integrados economicamente e socialmente, ela evidencia contrastes relacionados à distribuição de renda, à infraestrutura urbana, à mobilidade e ao acesso ao mercado de trabalho. A concentração de oportunidades nas áreas centrais e mais desenvolvidas reforça as diferenças socioespaciais entre os territórios, demonstrando como a localização geográfica influencia diretamente as condições de vida e as possibilidades de inserção profissional da população. A figura 2 ilustra a divisão da RMSP, permitindo visualizar a dimensão espacial dessas desigualdades:

**Figura 2– Região Metropolitana de São Paulo (RMSP)**

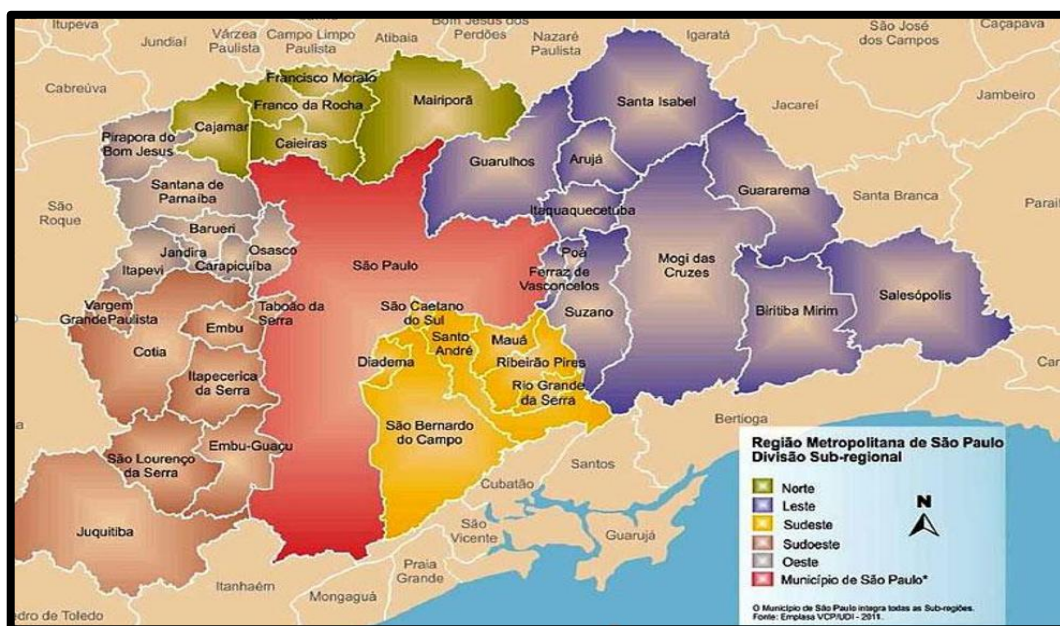


**Fonte:** Baixar Mapas. Região Metropolitana de São Paulo – RMSP.

O mapa da RMSP, destacado na Figura 3, ao se contrapor aos seus limites, mostra como as oportunidades de trabalho e o acesso à infraestrutura não estão distribuídos de forma igual entre os municípios. As áreas mais próximas do centro da metrópole apresentam maior

concentração de empresas, serviços e empregos formais, enquanto os municípios mais afastados enfrentam maiores dificuldades de transporte, de acesso ao mercado de trabalho e de oferta de serviços públicos. Isso reforça o desequilíbrio presente na RMSP, Milton Santos (2006) afirma que o lugar onde a população vive influencia diretamente suas oportunidades de emprego e suas condições de vida. A partir de estudos sobre geografia ocupacional, é possível perceber essas disparidades sociais, econômicas e de renda.

**Figura 3** – Distribuição territorial das sub-regiões oeste: Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba



Fonte: EMPLASA, 2011.

## 1.2 Desigualdade territorial, trabalho e empregabilidade

Essa disparidade está relacionada à forma como o trabalho e as oportunidades são distribuídos no espaço geográfico, o que reflete processos históricos e econômicos que estruturam o território desigual. Segundo Santos (2006), o território é constantemente transformado pelas atividades econômicas, que distribuem de maneira desproporcional os recursos e as oportunidades. Assim, compreender o espaço significa saber como o trabalho circula e como essa arrumação produz desigualdades regionais.

A dinâmica da desigualdade territorial também se manifesta nos deslocamentos cotidianos da população em busca de trabalho, especialmente nas grandes cidades, onde a oferta de empregos se concentra em áreas específicas. Com isso, trabalhadores que residem em regiões

periféricas frequentemente enfrentam maiores dificuldades de acesso às oportunidades formais, seja pela distância, pela precariedade do transporte ou pela própria escassez de vagas em seus territórios.

Essa realidade evidencia que o acesso ao trabalho não depende apenas da qualificação profissional, mas também da localização espacial dos indivíduos. Como destaca Matos (2018, p. 3), “A classe trabalhadora desde o início do capitalismo, até os dias atuais, percorre as cidades à procura de postos de trabalho para que desta forma, consiga promover tanto o seu sustento como o dos seus familiares”.

Diante disso, torna-se fundamental compreender o trabalho para além de sua dimensão econômica, considerando também sua relação direta com a organização do espaço e com as dinâmicas sociais. A distribuição das oportunidades de emprego evidencia que o território atua como elemento estruturante das relações produtivas. Nesse sentido, a análise geográfica do trabalho permite ampliar a compreensão das disparidades, ao evidenciar como o espaço, a produção e a sociedade estão profundamente interligados. Como afirmam Cruz e Garcia (2025, p. 333), “A análise do trabalho sob a ótica geográfica permite repensar as relações entre espaço, produção e sociedade”.

### 1.3 Relação entre espaço urbano e oportunidades de trabalho

A relação entre o espaço urbano e as oportunidades de trabalho evidencia como a organização das cidades interfere diretamente nas condições de acesso ao emprego. A expansão urbana, quando orientada por interesses econômicos, tende a intensificar desigualdades já existentes. Kobayashi (2019) afirma que, nas metrópoles em desenvolvimento, essa expansão desordenada, impulsionada pela especulação imobiliária, aumenta as distâncias entre as moradias periféricas e os locais de trabalho e estudo, agravando as desigualdades socioterritoriais e o acesso à infraestrutura. Dessa forma, o distanciamento físico entre moradia e emprego consolida-se como um dos principais entraves à inclusão produtiva.

O desequilíbrio no acesso às oportunidades de trabalho pode ser observado a partir dos padrões de mobilidade urbana. Estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2013) apontam que trabalhadores de baixa renda gastam, em média, até 20% mais tempo em deslocamento do que os de maior renda, evidenciando uma desigualdade estrutural no acesso à cidade. Sob essa ótica, o tempo de deslocamento mostra-se um importante indicador das

desigualdades, pois impacta diretamente a qualidade de vida, a produtividade e as possibilidades de inserção no mercado de trabalho.

#### 1.4 Distribuição territorial dos empregos formais

A distribuição dos empregos formais no Brasil evidencia a desproporcionalidade espacial, refletindo a lógica de organização do desenvolvimento econômico no território. As oportunidades com carteira assinada tendem a se concentrar nas regiões mais dinâmicas, especialmente nos grandes centros urbanos e em áreas mais integradas às redes produtivas e de serviços. Nesse cenário, a persistência da informalidade reforça a desigualdade no acesso ao trabalho formal, como evidenciado pelo dado de que "Em 2023, os trabalhadores informais totalizavam 39,4 milhões de pessoas, subindo para 40,3 milhões de pessoas em 2024 (IBGE, 2025, p. 3)".

Observa-se que a concentração dos empregos formais está diretamente associada à presença de infraestrutura, investimentos e atividades econômicas estratégicas. Regiões metropolitanas, destacam-se por concentrar grande parte dos postos de trabalho formais do país. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), as regiões Sudeste e Sul concentram a maior parte dos empregos formais do país.

A análise dessa divisão dos empregos formais evidencia a forte presença da informalidade como alternativa diante das limitações de acesso ao trabalho formal, especialmente nas áreas periféricas. Nessas regiões, a escassez de oportunidades com carteira assinada leva grande parte da população a buscar meios de subsistência em atividades informais, muitas vezes marcadas pela instabilidade e ausência de direitos trabalhistas.

Segundo Barbosa (2024, p. 59), a informalidade tem se consolidado como um dos principais mecanismos de reinserção no mercado de trabalho, o que revela a fragilidade dos vínculos empregatícios na cidade. Assim, a distribuição desigual dos empregos formais não apenas evidencia disparidades territoriais, mas também reforça a precarização das relações de trabalho.

#### 1.5 A região metropolitana de São Paulo e a lógica centro-periferia

A análise comparativa entre a RMSP e o município de São Paulo evidencia as desigualdades socioespaciais que estruturam a metrópole. Como apresentado no quadro 1, os indicadores relacionados à infraestrutura urbana, à concentração de empregos e à acessibilidade



quadros 1 e 2, evidenciando que a concentração de recursos no centro amplia as desigualdades e reforça a dependência das periferias, sobretudo no que se refere ao acesso ao emprego e à mobilidade urbana.

**Quadro 1** – Admissões, desligamentos e saldo de empregos por município

| <b>Município</b>         | <b>Saldo anual de empregos por município</b> |                               |              |                                         |
|--------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------------|
|                          | <b>Total<br/>Admissão</b>                    | <b>Total<br/>Desligamento</b> | <b>Saldo</b> | <b>Variação (%)<br/>Empregabilidade</b> |
| Barueri                  | 83.660                                       | 78.407                        | 5.253        | 2,21                                    |
| Carapicuíba              | 10.903                                       | 9.988                         | 915          | 2,89                                    |
| Itapevi                  | 7.336                                        | 7.719                         | -383         | -1,32                                   |
| Jandira                  | 5.141                                        | 4.725                         | 416          | 2,50                                    |
| Osasco                   | 45.593                                       | 44.318                        | 1.275        | 0,86                                    |
| Pirapora do Bom<br>Jesus | 607                                          | 419                           | 188          | 12,73                                   |
| Santana de Parnaíba      | 17.711                                       | 16.066                        | 1.645        | 3,43                                    |
| São Paulo                | 1.336.200                                    | 1.256.456                     | 79.744       | 1,91                                    |

**Fonte:** MTE-cadastro geral de empregados e desempregados - LEI 4923/65

Essa realidade é confirmada por dados recentes. Segundo o IBGE, em 2024 o Brasil registrou mais de 40 milhões de trabalhadores informais, evidenciando a permanência de elevados níveis de precarização no mercado de trabalho (IBGE, 2025). Dessa forma, a informalidade na RMSP reforça as desigualdades socioespaciais, concentrando as ocupações mais vulneráveis nas periferias e limitando as possibilidades de inserção em empregos formais e qualificados.

A informalidade constitui uma das principais características do mercado de trabalho brasileiro, especialmente nas áreas periféricas da RMSP. Esse fenômeno está associado às transformações recentes do mundo do trabalho e à flexibilização das relações trabalhistas. Como afirma Ricardo Antunes, “a informalidade deixa de ser exceção e passa a se constituir como regra no mundo do trabalho” (2018, p. 45), o que evidencia a ampliação de formas precárias de ocupação. No quadro 2, identifica-se a comparação entre a região metropolitana

de São Paulo e cidades do complexo da sub-região oeste destacando alguns indicadores socioeconômicos.

**Quadro 2** – Comparação socioeconômica entre a região metropolitana de São Paulo e cidades do complexo da sub-região oeste

| Indicador             | RMSP                              | Municípios de SP              |
|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| População total       | ≈ 20,7 milhões                    | ≈ 11,4 milhões                |
| Densidade demográfica | Variável entre municípios         | 7.528 hab./km²                |
| PIB per capita        | Desigual entre regiões            | ≈ R\$ 93.156                  |
| Emprego formal        | Distribuição desigual             | Alta concentração             |
| Infraestrutura urbana | Desigual, com periferias carentes | Alta concentração de serviços |
| Mobilidade urbana     | Longos deslocamentos pendulares   | Maior acessibilidade          |
| IDH                   | Médio a alto (heterogêneo)        | 0,805                         |
| Escolaridade          | Desigual                          | Alta taxa de escolarização    |

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em IBGE (2022), SEADE (2023) e IPEA (2022).

Nesse contexto, a precarização do trabalho manifesta-se por meio da instabilidade, da ausência de direitos trabalhistas e de baixos rendimentos, atingindo principalmente a população residente em territórios periféricos. De acordo com Barbosa (2024, p. 59), a informalidade tem se consolidado como um dos principais mecanismos de reinserção no mercado de trabalho, revelando a fragilidade dos vínculos empregatícios na cidade.

1.6      Formação socioespacial da região metropolitana de São Paulo - RMSP

A formação socioespacial da RMSP e dos polos periféricos está associada à consolidação de São Paulo como principal centro econômico e financeiro do país, especialmente a partir da intensificação dos processos de globalização. A metrópole passou a concentrar atividades estratégicas e fluxos de capital, ao mesmo tempo em que aprofundou suas desigualdades internas. Como afirmam Scarlato e Alves, “A dinâmica imposta pela inserção de

São Paulo como grande centro financeiro nos processos de globalização associa-se, ao mesmo tempo, à radicalização das desigualdades socioespaciais na metrópole” (2018, p. 160).

Nesse cenário, a expansão urbana ocorreu de forma desigual, consolidando uma estrutura marcada pela separação entre áreas centrais e periféricas. De acordo com Scarlato e Alves (2018), a periferia expandiu-se horizontalmente na cidade e na região metropolitana, configurando-se como espaço possível de moradia e sobrevivência para a população de baixa renda, a chamada cidade dormitório, diante da exclusão dos territórios mais valorizados. Assim, os polos periféricos passaram a concentrar populações com menor acesso à infraestrutura, aos serviços e às oportunidades de trabalho.

Essa dinâmica também pode ser observada em dados recentes. Segundo o IBGE (2022), a RMSP reúne mais de 21 milhões de habitantes, sendo marcada por forte desigualdade na distribuição de renda e acesso a serviços urbanos. Esse cenário reforça a ideia de que a expansão territorial da metrópole ocorreu de forma desigual, consolidando periferias extensas e socialmente vulneráveis.

### 1.7 Distribuição espacial das oportunidades de empregos qualificados

A distribuição dos empregos qualificados no centro urbano paulistano, ou seja, na cidade de São Paulo, está diretamente relacionada ao seu papel como principal centro econômico do país, concentrando atividades estratégicas e setores altamente especializados. Como destaca Almeida, “A cidade de São Paulo se impõe como o grande centro financeiro, alterando suas funções, reestruturando a lógica da rede urbana na qual força sua capacidade de comando na economia nacional e sua articulação nas ações e intervenções internacionais” (2008, p. 111).

Essa dinâmica evidencia que a localização dos empregos qualificados não é aleatória, mas segue a lógica de concentração de infraestrutura e de investimentos. De acordo com Milton Santos (2006), o espaço urbano é produzido a partir de relações econômicas que privilegiam determinadas localidades, o que resulta na concentração de oportunidades em áreas centrais e mais desenvolvidas. Assim, trabalhadores residentes em periferias enfrentam dificuldades de acesso a esses postos de trabalho, tanto pela distância quanto pelas desigualdades no acesso à qualificação.

Diante dessa dinâmica de desalinhamento entre a localização geográfica dos talentos e a oferta de oportunidades de trabalho, ganham relevância as estratégias de adaptação mútua

entre indivíduos e organizações. Portanto, esse descompasso entre onde as vagas estão e onde os profissionais vivem, a flexibilidade e o desenvolvimento mútuo tornam-se essenciais. Nesse contexto:

Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos de um lado e, de outro, a capacidade das organizações em desenvolver e utilizar as competências individuais dos seus talentos (Chiavenato, 2025, p.13).

**Quadro 3** – Categorias distintas que compõem o retrato da subutilização da força de trabalho no Brasil

| Categoria    | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empregado    | Considera-se empregada toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário (BRASIL, 1943, art. 3º).                                                                                                                                                        |
| Desempregado | O desemprego, de forma simplificada, refere-se às pessoas com idade para trabalhar (acima de 14 anos) que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e buscam trabalho (IBGE, 2026).                                                                                                                                          |
| Desalento    | O desalento no mercado de trabalho refere-se à situação de pessoas em idade ativa que gostariam de trabalhar e estariam disponíveis para uma ocupação, compondo a força de trabalho potencial da economia, mas que optaram por não procurar emprego por acreditarem que não encontrariam uma oportunidade adequada (FGV, 2026). |

**Fonte:** Autoria própria, com base em informações de consolidação das práticas de mercado de trabalho e de gestão de pessoas.

O Quadro 3 apresenta uma síntese didática das principais categorias que estruturam o cenário da subutilização da força de trabalho no Brasil. Por meio de definições fundamentadas, o texto delimita com clareza as diferenças conceituais entre o indivíduo empregado, o desempregado e o em situação de desalento, servindo como uma ferramenta para a compreensão da dinâmica ocupacional do país.

Essa desigualdade é reforçada por dados recentes. Segundo o IBGE, trabalhadores com maior nível de escolaridade estão concentrados em ocupações formais e mais bem remuneradas nos grandes centros urbanos (IBGE, 2023). Dessa forma, a distribuição espacial dos empregos qualificados em São Paulo contribui para a perpetuação das desigualdades socioespaciais, limitando o acesso da população periférica às melhores oportunidades do mercado de trabalho.

## **2. MOBILIDADE, ACESSO AO TRABALHO E DESIGUALDADE REGIONAL**

A relação entre mobilidade, acesso ao trabalho e desigualdade regional constitui um dos eixos centrais para a compreensão das dinâmicas socioespaciais nas regiões metropolitanas brasileiras. Em contextos marcados por forte concentração de atividades econômicas e distribuição desigual da população no território, o deslocamento cotidiano torna-se um elemento decisivo na definição das oportunidades de inserção no mercado de trabalho (Cunha, 1994; Branco et al., 2005).

Nesse cenário, a mobilidade urbana ultrapassa a função de transporte, influenciando diretamente as oportunidades disponíveis. Assim, a articulação entre trabalho e deslocamento evidencia que o espaço urbano condiciona o acesso à cidade. Como resultado, esse processo contribui para a manutenção e o aprofundamento das desigualdades socioespaciais (Lameira; Golgher, 2021).

### **2.1. Mobilidade urbana e deslocamento pendular**

Segundo Lameira e Golgher (2021, p. 3), o conceito de mobilidade pendular refere-se a "indivíduos que residem em um município e se deslocam diariamente para outro para fins de estudo e/ou trabalho". A partir dessa definição, é possível compreender a mobilidade pendular como um fenômeno intrinsecamente ligado à organização espacial das cidades e às dinâmicas do mercado de trabalho, sobretudo em regiões metropolitanas. Esse tipo de deslocamento diário evidencia a dissociação entre o local de moradia e o de trabalho, refletindo tanto a concentração de oportunidades econômicas em determinados polos urbanos quanto as desigualdades no acesso à infraestrutura e aos serviços urbanos.

Nesse contexto, a mobilidade urbana assume um papel central na mediação entre trabalho e desigualdade, pois as condições de transporte influenciam diretamente o tempo, o custo e a qualidade dos deslocamentos. Na RMSP, os fluxos pendulares concentram-se em municípios com maior dinamismo econômico, reforçando as relações de dependência entre centro e periferia (Lameira; Golgher, 2021).

Sob a perspectiva socioeconômica, a mobilidade pendular pode se configurar como uma barreira ao pleno acesso ao trabalho e às oportunidades urbanas, especialmente para as populações de menor renda. Os longos tempos de deslocamento, associados à insuficiência e baixa qualidade do transporte, impactam a qualidade de vida ao reduzir o tempo disponível e

aumentar os custos cotidianos. Além disso, a concentração de empregos nas áreas centrais da RMSP intensifica as desigualdades territoriais, pois as periferias apresentam menor dinamismo econômico e oferta de oportunidades (Lobo et al., 2017; Lameira; Golgher, 2021).

Esse cenário contribui para a precarização do desenvolvimento urbano nessas áreas ao limitar os investimentos em infraestrutura, serviços públicos e oportunidades econômicas locais, reforçando a dependência em relação aos grandes centros urbanos. Nesse contexto, a mobilidade pendular torna-se uma prática cotidiana, marcada por longos deslocamentos e pelo desgaste da população trabalhadora. Embora contribua para a integração do espaço metropolitano e para a articulação econômica entre municípios, ela também evidencia desigualdades territoriais e sociais, especialmente pela concentração de empregos nas áreas centrais e pelas dificuldades de acessibilidade enfrentadas pelas populações periféricas (Lameira; Golgher, 2021). Assim, as periferias permanecem subordinadas aos centros mais desenvolvidos, o que reflete uma lógica desigual de ocupação, de acesso à cidade e de distribuição de recursos no espaço metropolitano.

## 2.2. A seletividade dos fluxos e a desigualdade socioespacial.

A compreensão da rede urbana de uma metrópole exige a análise direta da conectividade entre seus polos, especialmente no que se refere aos deslocamentos cotidianos da população. Nesse contexto, o fenômeno da mobilidade pendular assume relevância analítica ao evidenciar não apenas a integração funcional entre os municípios, mas também as formas desiguais pelas quais essa integração se concretiza no espaço metropolitano. Conforme destacam Lameira e Golgher (2021):

Os movimentos pendulares, deslocamentos diários de indivíduos entre o município de residência e o de trabalho ou estudo, são elementos fundamentais para a compreensão da organização do espaço metropolitano e da integração entre os municípios que compõem essas regiões (Lameira; Golgher, 2021, p. 3).

A partir dessa perspectiva, a mobilidade pendular pode ser entendida como um dos principais indicadores das dinâmicas socioespaciais presentes nas regiões metropolitanas, evidenciando a interdependência funcional entre diferentes municípios. Esse fenômeno destaca não apenas a necessidade de deslocamento da população em busca de oportunidades de trabalho e estudo, mas também reflete a forma como o território é estruturado, marcado pela concentração de atividades econômicas em áreas específicas e pela dispersão residencial em regiões periféricas. Diante disso, os fluxos pendulares contribuem para revelar padrões de

centralidade e periferação, ao mesmo tempo em que demonstram o grau de integração regional existente.

Contudo, essa integração ocorre de forma desigual, revelando uma seletividade nos fluxos que reforça as desigualdades. De um lado, a pendularidade por oportunidade envolve indivíduos mais qualificados que utilizam a mobilidade para acessar empregos no núcleo metropolitano. De outro, a pendularidade por necessidade caracteriza trabalhadores de baixa renda, deslocados para as periferias pelo alto custo de vida, enfrentando longas jornadas e infraestrutura precária. Estudos mostram que esses fluxos pendulares são heterogêneos e refletem desigualdades socioeconômicas e espaciais da metrópole (Lameira; Golgher, 2021).

### 2.3. Tempo de deslocamento como barreira social

A análise das desigualdades urbanas requer considerar não apenas o espaço, mas também o tempo de deslocamento, pois o acesso à cidade depende do tempo necessário para percorrê-la. Assim, o tempo de viagem torna-se um fator central que condiciona o acesso ao trabalho, à educação e a serviços. Em regiões metropolitanas marcadas por segregação, a distribuição desigual de transporte e atividades econômicas impõe diferentes ritmos de vida, tornando o tempo um recurso desigual. Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2025) indicam que as populações de menor renda enfrentam tempos de deslocamento mais longos. Tal perspectiva é reforçada também pelo Relatório de Desigualdades, ao destacar que:

O excesso de tempo gasto no transporte público não é apenas um problema logístico, mas uma forma de exclusão. Quando o trabalhador despende mais de duas horas diárias em trânsito, ocorre uma redução drástica do seu capital social e da capacidade de engajamento em atividades de qualificação ou lazer, aprofundando o fosso de oportunidades entre as classes (Santos, 2022, p. 45).

A partir dessa abordagem, o tempo de deslocamento atua como um mecanismo de reprodução das desigualdades, pois influencia diretamente as possibilidades de inserção social e acesso ao trabalho. Segundo estudos (DIEESE, 2025), as desigualdades urbanas não se restringem à renda, mas também abrangem diferenças no acesso à infraestrutura, ao transporte e aos serviços públicos. Populações periféricas, além de apresentarem menor renda média, enfrentam trajetos mais longos e desgastantes até os centros de emprego, o que amplia suas desvantagens sociais e econômicas. O tempo excessivo em trânsito reduz a participação social, dificulta a qualificação e limita o acesso a oportunidades.

Além disso, a concentração de empregos nas áreas centrais e a moradia nas periferias geram deslocamentos longos e desiguais, tornando o tempo um fator de estratificação social. Assim, o tempo de deslocamento não apenas reflete, mas também contribui ativamente para sua manutenção, consolidando-se como uma barreira concreta à inclusão social nas regiões metropolitanas (DIEESE, 2025).

#### 2.4. Impactos na vida do trabalhador

A mobilidade cotidiana, especialmente em contextos metropolitanos, não pode ser compreendida apenas como um meio de acesso ao trabalho, mas também como um elemento que estrutura as próprias condições de vida da população trabalhadora. Relatório do Observatório Brasileiro das Desigualdades (2025) evidencia que as disparidades sociais no Brasil se manifestam de forma multidimensional, afetando não apenas a renda, mas também o acesso a serviços, o bem-estar e a qualidade de vida. Nesse cenário, o tempo e as condições de deslocamento assumem um papel central, interferindo diretamente na forma como os indivíduos organizam suas rotinas e participam da vida social.

A dimensão temporal da mobilidade urbana impõe restrições que vão além do âmbito produtivo e alcançam a esfera da vida cotidiana. O tempo prolongado que o trabalhador gasta cruzando a região metropolitana diariamente não afeta apenas sua produtividade, mas também compromete sua saúde mental, gerando sobrecarga e diminuindo os momentos de descanso e interação social com a família (Lameira; Golgher, 2021).

Portanto, o deslocamento deixa de ser apenas um meio de acesso ao trabalho e passa a atuar como fator de desgaste contínuo, afetando a reprodução social dos indivíduos e aprofundando desigualdades já existentes. Essa dinâmica se intensifica quando se considera que os trabalhadores residentes em áreas periféricas são os mais expostos a longos tempos de viagem, devido à distância em relação aos polos de emprego e à dependência de sistemas de transporte coletivo frequentemente insuficientes.

Dados do IBGE (2022) indicam que uma parcela significativa dos trabalhadores brasileiros enfrenta longas jornadas de deslocamento, o que reduz o tempo disponível para descanso, qualificação e convivência social. Esse quadro tende a ser mais acentuado entre trabalhadores de menor renda, que, ao residirem em áreas periféricas, enfrentam trajetos mais longos e dependem de sistemas de transporte coletivo frequentemente insuficientes. Assim, a

mobilidade deixa de ser apenas um meio de acesso ao trabalho e passa a atuar como um fator que condiciona as possibilidades de desenvolvimento individual.

## 2.5. Indicadores socioeconômicos e concentração de renda

A análise das desigualdades regionais no Brasil requer a observação de indicadores socioeconômicos que evidenciem as diferenças nas condições de vida entre os territórios. O Relatório do Observatório Brasileiro das Desigualdades (2024) demonstra que, apesar de avanços pontuais, persistem disparidades significativas entre as regiões, afetando diretamente o acesso à educação, à renda, à saúde e aos serviços básicos. Essas diferenças revelam um desenvolvimento desigual, no qual determinados espaços concentram oportunidades, enquanto outros permanecem em condições de maior vulnerabilidade.

O relatório evidencia que persistem disparidades significativas entre as regiões brasileiras, refletindo diferenças no acesso à renda, à educação e a serviços básicos (DIEESE, 2025). Regiões com menor acesso a serviços públicos e à infraestrutura também apresentam resultados negativos em termos de renda e escolaridade, reforçando um padrão de exclusão que se reproduz ao longo do tempo. No contexto urbano, essa lógica se expressa na diferenciação entre áreas centrais e periféricas, nas quais a oferta de equipamentos urbanos, oportunidades de emprego e condições de mobilidade são distribuídas de forma desigual.

Dessa forma, os indicadores socioeconômicos atuam como instrumentos fundamentais para compreender a estrutura das desigualdades regionais e suas implicações no cotidiano da população. Ao revelar padrões persistentes de disparidade, esses dados permitem identificar os mecanismos que sustentam a concentração de oportunidades e a marginalização de determinados territórios, contribuindo para a formulação de políticas públicas voltadas à redução dessas desigualdades.

O Índice de Gini é amplamente utilizado para medir a concentração de renda e indicar o grau de desigualdade em uma sociedade (DIEESE, 2025). Esse indicador expressa o grau de desigualdade na distribuição de renda, variando de zero, que representa perfeita igualdade, a um, que indica máxima concentração. Conforme apontado pelo Relatório de Desigualdades, mesmo com pequenas melhorias recentes, a concentração de renda no país permanece elevada, o que evidencia a persistência de um modelo estruturalmente desigual.

A análise do Índice de Gini revela que as diferenças de renda não apenas persistem, mas também se articulam com outras dimensões da desigualdade, como raça, gênero e território. De

acordo com o IBGE (2023), os rendimentos da população branca e dos homens mantêm-se historicamente superiores aos de pretos, pardos e mulheres, o que evidencia o caráter estrutural dessas disparidades. A concentração de renda nas camadas mais altas da população limita o acesso das camadas mais pobres a oportunidades de ascensão social, reforçando barreiras já existentes no mercado de trabalho e no acesso à educação. Nesse sentido, o indicador não apenas quantifica a desigualdade, mas também permite compreender seus desdobramentos sociais.

Assim, o Índice de Gini deve ser interpretado como uma ferramenta fundamental para a análise das desigualdades estruturais no Brasil, especialmente quando articulado a outras variáveis socioeconômicas. Sua leitura, em conjunto com os padrões de mobilidade e acesso ao trabalho, permite compreender como a concentração de renda se traduz em desigualdades concretas no espaço urbano, influenciando diretamente as condições de vida da população.

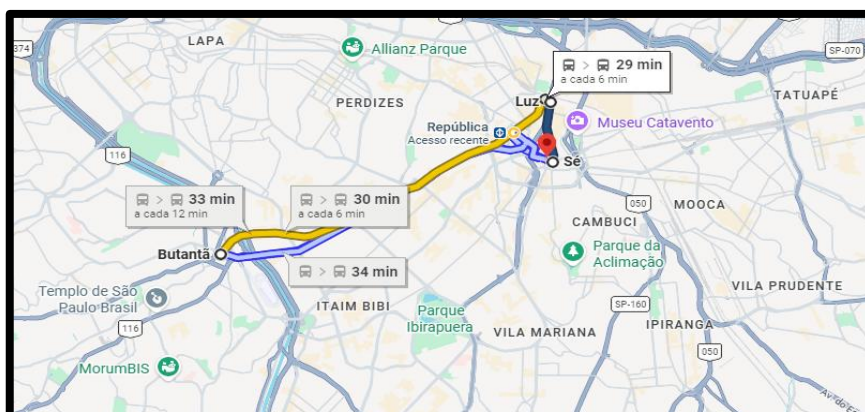
## 2.6. Renda, escolaridade e ocupação

A relação entre renda, escolaridade e ocupação constitui um dos eixos centrais para a compreensão das desigualdades socioeconômicas. Relatório do Observatório Brasileiro das Desigualdades (2024) evidencia que esses fatores estão profundamente interligados, de modo que níveis mais elevados de escolaridade tendem a resultar em melhores condições de inserção no mercado de trabalho e, conseqüentemente, em maior rendimento. Por outro lado, a baixa escolaridade limita o acesso a empregos qualificados, perpetuando condições de vulnerabilidade.

Essa relação se manifesta de forma desigual entre diferentes grupos sociais, sendo atravessada por fatores como a renda, a raça e a localização territorial. Indivíduos residentes em áreas periféricas, além de enfrentarem maiores dificuldades de acesso à educação de qualidade, também encontram barreiras adicionais à inserção em ocupações formais e mais bem remuneradas, evidenciando como a desigual distribuição de infraestrutura e oportunidades no espaço urbano contribui para a reprodução das desigualdades sociais (IPEA, 2013). Dessa forma, a estrutura do mercado de trabalho reflete e reforça as desigualdades existentes na sociedade.

Ao considerar conjuntamente renda, escolaridade e ocupação, torna-se possível compreender a formação de um ciclo de reprodução das desigualdades, no qual limitações em uma dessas dimensões impactam diretamente as demais. Esse processo evidencia que a



**Figura 6** – Tempo de deslocamento do Butantã-SP ao Centro (Sé/República)

Fonte: Google Maps (2026).

Dessa forma, a comparação entre essas áreas evidencia como a desigualdade regional se materializa no espaço urbano, afetando diretamente as condições de vida da população. A concentração de oportunidades no centro e a dispersão residencial nas periferias não apenas geram fluxos pendulares intensos, como também o tempo de deslocamento maior, conforme evidenciado no quadro abaixo, mas também reproduzem um padrão desigual de acesso à cidade, no qual o território se torna um fator determinante das possibilidades de inserção social e econômica.

#### Quadro 4- Mobilidade região oeste: o tempo de trajeto até o centro de São Paulo

| Mobilidade Urbana |                       |                                 |                          |             |                                                           |
|-------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------|
| Origem            | Destino               | Modal de transporte             | Tempo médio <sup>9</sup> | Integrações | Observações                                               |
| Jandira           | Centro (Sé/República) | Trem (Linha 8–Diamante) + Metrô | 70 a 90 minutos          | 1 a 2       | Alta dependência da CPTM; maior tempo de espera e lotação |
| Butantã           | Centro (Sé/República) | Metrô (Linha 4–Amarela)         | 20 a 35 minutos          | 0 a 1       | Linha direta e mais rápida; menor variabilidade           |

Fonte: Autoria própria com base em informações do Google Maps (2026)

<sup>9</sup> Hora de maior tráfego urbano.

### 3. POLÍTICAS INTERNAS ORGANIZACIONAIS

A gestão estratégica de pessoas em grandes metrópoles exige uma compreensão profunda de como o ambiente externo afeta o contexto interno da organização. Ao observar a Região Metropolitana de São Paulo, é imperativo que as empresas considerem que grande parte de seus talentos reside em territórios periféricos, marcados por infraestruturas limitadas, o que demanda políticas internas organizacionais de inclusão e retenção de talentos adaptadas à realidade da mobilidade urbana, em vez de diretrizes genéricas sem flexibilidade.

As empresas que buscam adaptar suas normas internas para acolher a diversidade de contextos habitacionais, conseguem promover a ‘qualidade de vida’ dos colaboradores e equilíbrio produtivo dentro da geografia ocupacional, assim como fala:

Os processos de manter pessoas destinam-se a criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem a administração da cultura organizacional, o clima, a higiene e segurança, a qualidade de vida e as relações sindicais. Sem esses cuidados, a organização perde seus melhores talentos para a concorrência (Chiavenato, 2020, p. 385).

Dessa forma, criar essas condições satisfatórias exige que as políticas internas de inclusão e os benefícios de transporte atuem como mecanismos de compensação. No cenário atual, se o ambiente organizacional não compensar os desgastes do território e a gestão não olhar para o mapa e nem entender o colaborador que enfrenta diariamente o fluxo pendular, a rotatividade torna-se inevitável.

#### 3.1 Políticas de mobilidade urbana

As políticas de mobilidade urbana nas empresas deixaram de ser um tema logístico e passaram a ser um possível pilar de retenção de colaboradores. Conforme aponta Chiavenato (2020), a moderna gestão de pessoas exige que as organizações ofereçam flexibilidade de tempo e espaço, visto que o impacto do deslocamento urbano na rotina do colaborador reflete diretamente na sua produtividade e no desejo de permanecer na empresa.

Ao observar a dinâmica do complexo oeste de São Paulo, nota-se a rigidez de horários e locais e agrava a desigualdade. Percebe-se que uma pessoa que mora nesta região e se desloca para a região central, começa muito antes de bater o ponto. Nesse contexto, a flexibilidade sugerida por Chiavenato (2020), seria como um equalizador de oportunidades para aqueles que moram em lugares mais distantes.

Portanto, as políticas de mobilidade urbana organizacional simbolizam a resposta da empresa às barreiras do território. Elas determinam se a organização será um espaço verdadeiramente acessível a todos os talentos da região metropolitana ou se suas oportunidades se restringirão apenas àqueles que possuem facilidade de acesso geográfico. Desta forma, uma gestão orientada por resultados, apresenta o caminho para uma inclusão mais efetiva e democrática.

### 3.2 Trabalho presencial

O modelo de trabalho presencial, embora tradicional, estabelece barreiras quando não acompanhado de políticas organizacionais inclusivas, pois a obrigatoriedade da presença física e da locomoção do colaborador pode estender a jornada de trabalho de forma extenuante. Segundo Buhler, Zwirter e Renner (2024, p.9), todas as opiniões que apontam para os aspectos negativos no retorno ao trabalho destacam o trânsito como um fator que favorece a escolha pelo trabalho remoto. As corporações, por meio de uma visão estratégica e abordagem integrada, poderão minimizar os efeitos do deslocamento e otimizar o trabalho.

Portanto, as evidências apontam que o funcionário cuja trajetória pendular é longa pode ser afetado duas vezes: primeiro, pelo tempo do trajeto, já que o cansaço afeta o desempenho e a disposição para suas atividades; e, segundo, pela competitividade de quem reside mais próximo ao escritório ou tem facilidade com meios de transporte privados, o que pode aprofundar a desigualdade ocupacional.

Para as organizações cuja natureza das atividades exige a presença física, uma estratégia eficaz é a flexibilidade de turnos, permitindo que o colaborador evite os horários de “pico” e que a empresa reduza o tempo de profissionais qualificados no trânsito. Segundo, Silva et al. (2024, p.13), “o trabalho presencial muitas vezes impõe uma falta de flexibilidade na agenda dos funcionários. Isso pode ser especialmente problemático para aqueles que têm responsabilidades familiares ou compromissos pessoais que requerem uma programação mais adaptável”.

Desta forma, se as políticas internas não oferecerem suporte adequado ao modelo presencial, a organização corre o risco de enfrentar altos índices de rotatividade. As corporações precisam encarar a geografia não como um dado imutável, mas como um desafio logístico que exige compensações reais, sob o risco de perder seus melhores talentos para a concorrência que já adotou modelos mais flexíveis.

### 3.3 Trabalho híbrido

O modelo de trabalho híbrido representa uma solução intermediária e estratégica para os desafios de mobilidade enfrentados pela RMSP. Com a alternância de dias de trabalho presenciais e remotos, o colaborador dispõe de tempo de qualidade para outras tarefas cotidianas, reduzindo a frequência de exposição ao transporte público saturado, conforme enfatiza Ferreira (2025, p.8).

Esta modalidade entende que o trabalho presencial diário é prejudicial à saúde e à eficiência do trabalhador, mas reconhece que as interações físicas são importantes para a cultura organizacional como um todo. Ao analisar as novas configurações laborais, Chiavenato (2020, p.22) sugere que o teletrabalho e a descentralização do escritório físico são tendências necessárias. Para o autor, ao minimizar as barreiras geográficas e os gargalos da mobilidade, a empresa foca na gestão por resultados, tornando-se mais atrativa para talentos que buscam autonomia.

Com base nesta categoria de emprego, ela atua como uma importante ferramenta na retenção de talentos, pois permite que os contatos ocorram presencialmente, sem comprometer o desgaste do funcionário que comparece diariamente. De acordo com Ferreira (2025), ao equilibrar o controle presencial com a flexibilidade do ambiente de casa, a gestão de pessoas promove o equilíbrio produtivo e fortalece a marca da empresa na busca por novos talentos.

### 3.4 Trabalho remoto

O trabalho remoto apresenta uma diferenciação em relação às outras modalidades discutidas; mostra a ruptura definitiva com as limitações impostas pelos territórios e pela infraestrutura de mobilidade urbana e permite que o empregado trabalhe de sua residência, sem precisar se deslocar para a execução de suas tarefas em uma localidade específica. A gestão estratégica, permite que a instituição acesse um capital humano mais diversos e geograficamente distribuídos, e esse modelo está sendo critério de procura na busca pelo trabalho:

Isso se reflete na crescente preferência por oportunidades de trabalho remoto ou híbrido para que possam equilibrar melhor a vida profissional e pessoal. Além disso, as empresas que promovem uma cultura de trabalho inclusiva, com valores alinhados aos interesses (Costa, 2025, p. 05).

Embora o trabalho remoto quebre barreiras geográficas, apresenta um ponto fraco crítico: o enfraquecimento dos vínculos interpessoais e a diluição da cultura organizacional. O maior desafio deste modelo é manter o engajamento da equipe, já que o território de trabalho está dividido entre várias residências. Assim como cita Barros (2010, p.81), “Esse empobrecimento da comunicação gera também dificuldades para compartilhar informações que, embora não se incluam entre as tarefas cotidianas, ajudam a entender o contexto e a cultura da empresa”.

Em suma, o trabalho remoto tem uma eficácia quando a gestão de controle e gestão de confiança estão presentes nesse cenário, conforme a ideia de Barros (2010). Com a implementação de tecnologias de colaboração e de reuniões, a empresa compensa a falta de proximidade física. Assim, a organização tem políticas internas que visam estes pontos e garante que a distância geográfica não se transforme em distância emocional e profissional.

Em síntese, os modelos de trabalho analisados demonstram que a escolha do regime laboral não é neutra; ela define o alcance social e territorial da organização. O quadro 5 resume essas diferenças para facilitar a compreensão estratégica dos impactos de cada modelo na geografia ocupacional.

**Quadro 5** – Comparativo de modelos de trabalho e impactos na mobilidade

| <b>Modelos de Trabalhos</b> | <b>Vantagens</b>                                                                                                 | <b>Desvantagens</b>                                                                                                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Presencial</b>           | Fortalece a cultura organizacional e facilita a comunicação assertiva.                                           | Alto custo de tempo no fluxo pendular e risco de exclusão de talentos periféricos. (Buhler, Zwirter e Renner, 2024, p. 3).        |
| <b>Híbrido</b>              | Oferece o descanso do trajeto pendular e mantém o vínculo social e a colaboração presencial em dias estratégicos | A complexidade na gestão de escalas pode resultar em desigualdade entre funções elegíveis e não elegíveis. (Ferreira, 2025, p.7). |
| <b>Remoto</b>               | Contratações sem barreiras geográficas permitem a inclusão e o foco em resultados.                               | Risco de infraestruturas tecnológicas e de vínculos interpessoais. (Barros; Silva, 2010, p.76)                                    |

**Fonte:** Elaborada pelos autores, adaptada (2026).

### 3.5 Políticas de benefícios indiretos

No RH, os benefícios deixaram de ser complementos salariais e passaram a ser uma estratégia de retenção de talentos. Na RMSP, com custos e tempos de deslocamento elevados, as políticas internas servem de suporte à valorização dos seus colaboradores. Neste contexto, segundo Marras (2017, p. 142), os benefícios indiretos são definidos como "pagamentos feitos pela organização, sob a forma de facilidades e conveniências, que visam atender às necessidades pessoais dos empregados".

Para implementar essas políticas, a organização deve ser estratégica, considerando o negócio, as desigualdades impostas pelo local de residência do colaborador e adotando um diferencial para atrair novos talentos. Essas políticas servem como um mecanismo de justiça organizacional ao oferecer ao funcionário subsídios que cobrem os gastos com o deslocamento até a empresa e minimizam as desvantagens competitivas de profissionais que habitam territórios periféricos. Segundo Marras (2017, p. 137), “a missão da administração de RH é atrair, desenvolver e reter talentos dentro da organização, dessa maneira, ocorre vantagem competitiva para a empresa”.

Portanto, a sub-região oeste onde existem diversos parques industriais e logísticos, o pacote de benefícios voltadas a transportes, como uso de veículos da empresa ou fretados, tendem a ser um diferencial competitivo na remuneração, reduzindo o turnover e fortalecendo a empresa perante o mercado. Conforme Bernardes e Arboite (2012, p. 8), “em se tratando dos programas de benefícios, existem duas maneiras de a empresa atuar, uma fixa (tradicional) e outra flexível, considerada por alguns autores, a mais coerente com a realidade das empresas e dos trabalhadores”.

### 3.6 Vale-transporte e vale-combustível

De acordo com a visão do especialista em gestão de pessoas, Marras (2017), as políticas de ajuda de custo e auxílios de deslocamento não devem ser vistas apenas como despesas operacionais, mas como investimentos na estabilidade do funcionário. O autor reforça que, quando a empresa assume parte da responsabilidade pelo trajeto do colaborador, ela mitiga riscos de insatisfação e garante que o talento se sinta valorizado além do salário nominal.

Além destes pontos trazidos por Marras (2017), o vale-transporte constitui o benefício legal básico, instituído pela Lei nº 7.418/1985, que garante ao trabalhador o deslocamento pendular no sistema de transporte público, cuja finalidade principal é amenizar os gastos com deslocamento no trajeto residência-trabalho e vice-versa. Já o vale-combustível não é obrigatório; é aplicado de forma espontânea por meio de política interna da organização, o que o torna um diferencial importante e estratégico na atual conjuntura da mobilidade urbana dos colaboradores.

O RH, ao analisar seu público e entender que a empresa está localizada em uma área de difícil acesso e optar por este subsídio para a qualidade de vida do colaborador, é um diferencial no mercado de trabalho. Permitindo que o colaborador escape da aglomeração do transporte público se for no horário comercial e reduza o tempo no trajeto, o que impacta diretamente no seu bem-estar.

Desta forma, a escolha entre priorizar o transporte público ou o auxílio-combustível deve ser pautada nas organizações e não apenas implementada, mas também oferecida ao funcionário a escolha entre estes benefícios, para que ele saiba qual deles faz mais sentido para ele naquele momento. Ao flexibilizar essas opções, a empresa demonstra que suas políticas de benefícios indiretos não são estáticas, mas sim adaptadas às necessidades logísticas de quem enfrenta a complexa malha viária da região metropolitana (Bernardes; Arboite, 2012, p.13).

### 3.7 Fretado empresarial e veículo empresarial

A inclusão de transporte fretado e de veículos empresariais evidencia uma estratégia de mobilidade que visa a reduzir as barreiras geográficas à locomoção entre a residência do colaborador e a empresa. Ao oferecer esse serviço, a organização consegue assumir o controle do fluxo logístico do seu capital humano, reduzindo a movimentação no transporte público.

O fretado para o colaborador representa a conversão de um tempo de deslocamento em um período de recuperação e reduz o desgaste físico e mental decorrente do trânsito. Scardua afirma que esse serviço oferece vantagens tanto aos passageiros quanto às empresas, uma vez que, por um lado, proporciona aos empregados segurança, comodidade e rapidez nos deslocamentos e, por outro, garante às empresas o aumento da produtividade dos trabalhadores, já que reduz o número de faltas e atrasos no serviço (2016, p.1).

Sendo assim, a análise socioambiental demonstra que a priorização do transporte coletivo privado (fretamento) em detrimento do uso massivo de veículos individuais contribui

para a fluidez urbana e para a sustentabilidade. Ao retirar dezenas de carros de circulação e substituí-los por uma única unidade de transporte de alta capacidade, a empresa contribui para mitigar os gargalos de tráfego nas principais rodovias, como a Castelo Branco e o Rodoanel. Assim, o benefício transcende as paredes da organização, impactando diretamente a dinâmica territorial da região metropolitana.

## 4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESIGUALDADE TERRITORIAL

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na redução da desigualdade territorial, ao adaptar práticas de recrutamento, capacitação e retenção, bem como na elaboração de políticas internas que mitiguem as disparidades regionais. Ao considerar as diferenças de acesso à educação, à infraestrutura e às oportunidades, as organizações podem promover políticas que descentralizem intencionalmente o emprego, permitindo a inserção de vivências plurais na cultura corporativa. Diante desse panorama, é evidenciado que:

Conclui-se que desenvolver projetos verdadeiros da diversidade e inclusão é ampliar visões sobre a pluralidade que transforma e traz resultados para todos os envolvidos, sendo um elo fundamental para engajar e motivar talentos que passam a enxergar possibilidades de crescimento profissional e pessoal (Chiavenato, 2025, p. 243).

Essa estratégia ajuda a levar oportunidades para além dos grandes centros, valorizando talentos de áreas periféricas ou do interior. Ao investir em pessoas de diferentes regiões, as empresas ajudam a desenvolver a economia local e a criar um ambiente de trabalho mais justo, diverso e conectado à realidade do país.

### 4.1 O papel estratégico do RH na redução das desigualdades

No contexto atual do RH moderno, a gestão de recursos humanos deixa de se limitar a funções operacionais e assume um papel estratégico nas organizações, especialmente no enfrentamento das desigualdades sociais e territoriais. Nesse sentido, sua atuação vai além da administração de pessoas, envolvendo também a transformação cultural e o fortalecimento de iniciativas que gerem valor social e organizacional, conforme:

Hoje o RH tem a oportunidade de participar de processos que agregam valor, como processos de intervenção cultural, programas de qualidade e sustentabilidade, enfim, apoiam a empresa e aumentam sua efetividade no desenvolvimento e cumprimento de suas estratégias (Dalmau; Tosta, 2009, p. 16).

Portanto, o RH moderno consolida-se como um pilar de justiça social ao integrar as metas de negócio ao desenvolvimento humano e territorial. A gestão de pessoas assume a responsabilidade de desenhar estruturas que não apenas atraiam talentos, mas também combatam ativamente as disparidades de acesso a oportunidades.

### 4.2 Recrutamento, seleção e barreiras geográficas

No contexto do recrutamento e seleção, as barreiras geográficas evidenciam que o acesso às oportunidades de trabalho não é uniforme entre as diferentes regiões. A compreensão do território como um elemento dinâmico, que envolve não apenas aspectos físicos, mas também sociais e identitários, torna-se essencial para analisar essas desigualdades, visando a que o local onde você vive e habita não se torne uma grande barreira invisível ao acesso a oportunidades.

Com isso, o recrutamento e a seleção desempenham um papel importante na inserção dos indivíduos no mercado de trabalho, por serem processos responsáveis por atrair e selecionar profissionais para as organizações. Segundo Chiavenato (2009, p. 68), “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.” No entanto, fatores geográficos e desigualdades territoriais podem dificultar o acesso de parte da população às oportunidades de emprego.

De acordo com o pensamento de Milton Santos (1999), o conceito de território deve ser compreendido para além de uma simples sobreposição de sistemas naturais e objetos, devendo ser interpretado como o território usado, que integra a base física à identidade. Essa perspectiva revela que o território não é apenas um palco inerte onde a vida acontece, mas um campo de forças dinâmico moldado por relações de poder e fluxos sociais.

Enfim, entender o território, como diz Milton Santos, ajuda a perceber que o lugar onde alguém mora faz parte de quem essa pessoa é, trazendo à tona suas vivências. O RH não pode permitir que a distância física se torne uma desculpa para excluir bons candidatos. Visando como as organizações podem derrubar essas barreiras geográficas, o mercado de trabalho deixa de olhar apenas para o mapa e passa a olhar para as pessoas, garantindo que as oportunidades cheguem a mais talentos.

#### 4.3 Gestão de recursos humanos além do recrutamento

A gestão de recursos humanos é o principal agente nas organizações para alinhar seus objetivos estratégicos às necessidades individuais, valorizando aspectos como a motivação, a satisfação e a realização pessoal no ambiente de trabalho. Essa perspectiva é evidenciada conforme:

Os objetivos e as necessidades individuais estão sendo realçados e valorizados, e as empresas estão buscando meios para oferecer oportunidades de plena realização pessoal aos funcionários (Chiavenato, 2014, p. 483).

Em suma, a ideia de Chiavenato mostra que o grande segredo hoje é alinhar os objetivos da organização com o que o colaborador espera. O RH não deve apenas cuidar de talentos, mas também criar um ambiente em que as pessoas se sintam motivadas e satisfeitas. Isso faz com que elas produzam melhor e transformem a empresa em um ambiente de trabalho adequado.

#### 4.4 Mapeamento de talentos por região

O mapeamento de talentos por região permite compreender a distribuição das competências profissionais no território, auxiliando as organizações na identificação de perfis qualificados em diferentes localidades. Conforme aponta Chiavenato (2025), competência é uma palavra normalmente utilizada para descrever uma pessoa qualificada e bem-sucedida para realizar uma atividade específica. Em suma, representa a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, em conjunto, produzem um desempenho superior ou diferenciado.

Desse modo, a busca por competências exige que as empresas expandam suas fronteiras por meio do mapeamento de talentos nas regiões. Como resultado, essa prática permite mapear ecossistemas locais de inovação. Em suma, descentralizar o foco e compreender como o potencial de cada região se torna uma estratégia crucial para diversificar e agregar as equipes, garantindo diversidade nas organizações. De acordo com Chiavenato (2025), mapear as competências é moldar um norte, para que os colaboradores saibam o que a organização precisa de seu potencial e onde podem ser desenvolvidas.

#### 4.5 Responsabilidade social organizacional

A responsabilidade social organizacional tem como objetivo definir como as empresas enxergam e gerenciam seus colaboradores, exigindo uma atuação mais ética, humana e inclusiva por parte da gestão de recursos humanos, que assume um papel importante na promoção de práticas que valorizem o indivíduo para além de sua função produtiva, contribuindo para um ambiente organizacional equitativo.

Segundo Chiavenato (2009), a área de recursos humanos precisa superar a visão limitada que reduz as pessoas a meros insumos da empresa. Tratar o profissional de forma puramente instrumental acaba criando um clima de ressentimento e conflitos que prejudicam a

organização. É necessário reconhecer a dignidade e a autonomia de cada colaborador, tratando-os como partes fundamentais do processo, e não como meros objetos da administração.

A integração entre responsabilidade social e gestão de recursos humanos surge como um caminho relevante para fortalecer o papel das pessoas no alcance do sucesso sustentável, de acordo com:

As empresas têm como alternativa, para se adaptar às constantes mudanças do mundo atual, compreender que a única maneira de obter sucesso sustentável é investir no capital humano, ou seja, nas pessoas. Dessa forma, aliar o tema Responsabilidade Social a Recursos Humanos permite, talvez, potencializar pontos estratégicos, integrando resultados econômicos e sociais (Pacheco, 2011, p. 72).

#### 4.6 Acessibilidade espacial e equidade nas oportunidades

A acessibilidade espacial refere-se à distribuição geográfica e determina quem pode ou não acessar determinadas oportunidades e serviços essenciais. Neste contexto regiões desfavorecidas pelo planejamento urbano são negligenciadas reforçando a desigualdade, como refere:

O retrato das condições de acessibilidade nas cidades de hoje é reflexo dos processos históricos de desenvolvimento urbano no Brasil. Os padrões de organização do espaço urbano e dos sistemas de transporte que determinam aquelas desigualdades, no entanto, não são imutáveis. Os níveis de desigualdade de acesso a oportunidades resultam largamente das formas de governança e decisões de política pública que são adotadas nas nossas cidades (Pereira et al., 2019, p. 41).

Diante desse cenário, o redesenho da mitigação dessas desigualdades exige um esforço coordenado envolvendo não apenas o setor público, mas também o privado, compreendendo como as escolhas organizacionais podem ser flexibilizadas para favorecer a mudança e mitigar os impactos sociais.

**Figura 7** – Representação visual dos conceitos de desigualdade, igualdade e equidade.



**Fonte:** Gerado pelos autores utilizando inteligência artificial Gemini (2026).

#### 4.7 Barreiras competitivas, custos com transporte e turnover

Considerar como as próprias políticas internas das empresas influenciam o comportamento de deslocamento dos colaboradores é de suma importância para discutir os impactos nos custos de transporte e no turnover; oferecer benefícios que auxiliam o trajeto dos colaboradores é uma estratégia estratégica para as organizações.

Segundo Chiavenato (2025), atualmente, os benefícios fazem parte da estratégia das organizações de engajamento, atração e redução de custos, além de garantir saúde e qualidade de vida aos colaboradores, o que impacta na redução de turnover e absenteísmo e aumenta a produtividade de seus talentos.

Portanto, a revisão dessas diretrizes internas não é apenas uma questão de redução de custos, mas um movimento estratégico em direção à sustentabilidade corporativa. Sabe-se que as barreiras geográficas historicamente limitaram o potencial das empresas, confinando a busca por talentos às proximidades e resultando em um recrutamento tradicional, muitas vezes ineficiente. Esse modelo de recrutamento tradicional não apenas restringe o acesso a especialistas qualificados que residem em outras regiões, como também ignora a diversidade de perspectivas que o mercado global pode oferecer, conforme afirma:

Na medida em que as organizações possuem incentivos para o transporte individual motorizado, elas desestimulam o uso do transporte coletivo e de outros modos mais sustentáveis. Essa barreira organizacional pode ser superada revendo as políticas da

organização referentes às vagas de estacionamento, ao auxílio-combustível e ao uso de veículos corporativos (Petzgold; Siqueira, 2017, p.47).

Além disso, o mercado vem incorporando novas estratégias de retenção de talentos, com foco na qualidade de vida e na mobilidade. Entre essas iniciativas, destacam-se os benefícios indiretos associados à mobilidade, como auxílio-transporte ampliado, fretados corporativos, incentivo ao uso de transporte sustentável e modelos de trabalho híbrido, conforme destaca o quadro 6 detalhando outras modalidades de benefícios indiretos:

**Quadro 6** – Principais benefícios indiretos relacionados a modalidades de trabalho

| <b>Nome do Benefício</b>      | <b>Descrição</b>                                | <b>Como Funciona?</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auxílio Home Office (Híbrido) | Verba para infraestrutura residencial.          | Regulamenta o teletrabalho, definindo-o como aquele prestado fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (Brasil, 2017, p.17). |
| Horário Flexível              | Ajuste na jornada para evitar horários de pico. | Amparado pelo Art. 7º, inciso XIII, da Constituição Federal, funciona através da faculdade de compensação de horários. A empresa estabelece janelas alternativas de entrada e saída (Brasil, 1988).                                                   |

**Fonte:** Autoria própria com base em informações de consolidação de práticas de mercado de trabalho e gestão de pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu identificar que a desigualdade no Brasil também se manifesta de forma territorial, evidenciando que o espaço urbano não atua apenas como cenário das relações sociais, mas também como elemento ativo na produção e reprodução das desigualdades socioeconômicas.

Conforme apurado ao longo do trabalho, a Região Metropolitana de São Paulo apresenta uma organização espacial marcada pela lógica centro-periferia, na qual a concentração de infraestrutura, serviços e empregos qualificados nas áreas centrais amplia as dificuldades enfrentadas pela população residente nas regiões periféricas. Nesse contexto, as contribuições de Milton Santos (2006) foram fundamentais para compreender como o território influencia diretamente as oportunidades de inserção social e profissional.

Chiavenato (2025) argumenta que a competitividade na busca por profissionais capacitados tem exigido das organizações maior inovação em seus processos seletivos, diante dos novos desafios do mercado. Neste contexto, a modernização dos processos de recrutamento nas organizações traz a perspectiva de que o modelo de recrutamento tradicional está ficando para trás, com a adoção de metodologias de captação modernas, como entrevistas online e plataformas digitais, que ampliam a gama de candidatos, não apenas para aqueles que residem nas proximidades da organização.

Portanto, os objetivos da pesquisa foram alcançados por meio da análise da relação entre a geografia ocupacional, a mobilidade urbana e a gestão estratégica de recursos humanos. Verificou-se que a divisão territorial do trabalho na RMSP reforça desigualdades históricas, condicionando o acesso ao emprego formal, à qualificação profissional e à ascensão socioeconômica. A análise comparativa entre o centro paulistano e a sub-região oeste evidenciou que trabalhadores residentes em áreas periféricas enfrentam tempos de deslocamento mais longos, dificuldades de acesso à infraestrutura urbana e maior vulnerabilidade ocupacional.

Os resultados demonstraram, ainda, que a mobilidade pendular constitui uma barreira social estruturante. Mais do que uma questão logística, o tempo excessivo de deslocamento reduz as possibilidades de qualificação, lazer, convivência familiar e desenvolvimento profissional, contribuindo para a reprodução das desigualdades socioespaciais. Dessa forma, confirmou-se a problemática central deste estudo: a concentração de oportunidades econômicas

e empregos qualificados nas áreas centrais da metrópole contribui diretamente para a manutenção da exclusão social e das desigualdades regionais.

Além disso, constatou-se que a informalidade e a precarização do trabalho atingem principalmente os territórios periféricos, conforme discutido por Ricardo Antunes (2018). A ausência de infraestrutura adequada, associada à distância dos principais centros econômicos, limita o acesso da população periférica aos postos formais e mais qualificados, reforçando ciclos de vulnerabilidade social e econômica.

No campo organizacional, verificou-se que a gestão de recursos humanos desempenha um papel estratégico na redução dessas desigualdades e que se propõem ferramentas para a cúpula organizacional. As contribuições de David Ulrich (1997) e Chiavenato (2025) permitiram compreender que o RH contemporâneo ultrapassa as funções operacionais e assume responsabilidade social na construção de ambientes mais inclusivos. Nesse sentido, práticas de recrutamento menos excludentes, políticas de mobilidade corporativa e modelos de trabalho híbridos e remotos podem ampliar o acesso a oportunidades profissionais, reduzindo barreiras geográficas historicamente consolidadas.

Em grandes metrópoles como São Paulo, compreender o território torna-se indispensável para o desenvolvimento de estratégias mais justas e democráticas na gestão do trabalho, conforme apresentado por Petzgold e Siqueira (2017). Assim, o estudo reforça que o espaço geográfico influencia diretamente as trajetórias profissionais e evidencia que a promoção da equidade depende da articulação entre o desenvolvimento urbano, a mobilidade e a gestão estratégica de pessoas.

Conclui-se, portanto, que enfrentar as desigualdades territoriais exige não apenas políticas públicas voltadas à mobilidade urbana e à descentralização das oportunidades econômicas, mas também uma atuação organizacional comprometida com a inclusão e a valorização humana. Este estudo é o ponto de partida para outros pesquisadores que buscam compreender as questões de território, trabalho e desigualdade geográfica, com foco na gestão de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Helena Mendes de. **A metrópole paulistana e suas dinâmicas para o trabalho:** as transformações da indústria e dos serviços. 2008. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA, Alexandre de Freitas et al. **Polarização, desigualdade e pobreza:** dilemas e desafios do mercado de trabalho na cidade de São Paulo. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 38, n. 111, 2024.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010.

BERNARDES, Pedro Alexandre Alves; ARBOITE, Maria Rejane da Silva. Flexibilizando benefícios como gestão estratégica de pessoas. **Revista Conhecimento Online**, Novo Hamburgo, v. 1, ano 4, p. 1-26, mar. 2012.

BRANCO, Maria Luiza Castello et al. **Mobilidade pendular e estrutura urbana nas metrópoles brasileiras.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 14., 2005, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ABEP, 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidente da República, p.15. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 de maio de 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Consolidação das Leis do Trabalho. 3º. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 16 de maio de 2026.

BÜHLER, Débora Cristina; ZWIRTES, Tcheice Laís; RENNEN, Jacinta Sidegum. **Do trabalho home office para o presencial:** a percepção dos trabalhadores de empresas de tecnologia. *Revista Ação Ergonômica*, v. 18, n. 2, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; BAZZOLA, Celso. **Gestão de Pessoas: O novo papel da Gestão do Talento Humano.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Guilherme Leandro; SILVA, Lídia Barros da; SANTOS, Nicole Marques dos; ALMEIDA, Stephany Castro de; MEDEIROS, Paulo R. de. **Atração e retenção da Geração Z: um desafio para o mercado de trabalho**. InGeTec - Inovação, Gestão & Tecnologia, Barueri, v. 4, n. 8, p. 17-37, jul. 2025.

CUNHA, José Marcos Pinto da. **Mobilidade populacional e expansão urbana: o caso da Região Metropolitana de São Paulo**. Campinas: NEPO/UNICAMP, 1994.

D'ANDREA, Tiaraju Pablo. **A persistente atualidade do padrão centro-periferia na metrópole paulistana**. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, v. 27, e202529pt, 2025.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2009.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Relatório do Observatório Brasileiro das Desigualdades 2025: Pacto Nacional pelo Combate às Desigualdades**. São Paulo: DIEESE, 2025.

ESCOLA EDUCAÇÃO. **Mapa da Região Metropolitana de São Paulo** [cartografia]. [S. l.]: Escola Educação, 2022. Disponível em: <https://escolaeducacao.com.br/mapa-de-sao-paulo/>. Acesso em: 15 de maio de 2026.

FERREIRA, Stefani Regiane Alves. **Trabalho híbrido: vantagens, desvantagens e desafios para as organizações**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Administração) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2025.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA (FGV IBRE). **Quem são os desalentados no Brasil?** 02 fev. 2026. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/noticias/quem-sao-os-desalentados-no-brasil>. Acesso em: 16 de maio de 2026.

GEMINI. **Imagem representativa de Desigualdade, Igualdade e Equidade**. Inteligência artificial generativa de imagem. Google, 2026. Prompt fornecido pelos autores.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022: características dos deslocamentos para trabalho e estudo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: São Paulo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-paulo.html>. Acesso em: 22 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): mercado de trabalho brasileiro 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**. [s.d.]. Disponível em: <https://ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 16 de maio de 2026.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Desenvolvimento humano nas macrorregiões brasileiras**: 2013. Brasília, DF: IPEA, 2013.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Análise comparativa das regiões metropolitanas brasileiras: Região Metropolitana de São Paulo**. Brasília: IPEA, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 22 de abril de 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça**. Brasília: IPEA, 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/retrato/>. Acesso em: 21 mai. 2026.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Nota de Conjuntura: Distribuição de Renda, Mercado de Trabalho e Desigualdade Estrutural**. Brasília: Ipea, 2025.

KOBAYASHI, Andréa Regina Kaneko. **Efeito do estresse do viajante habitual urbano na produtividade de executivos das empresas em uma metrópole**. 2019. 124 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, 2019.

LAMEIRA, Verônica; GOLGHER, André. **Mobilidade para trabalho na Região Metropolitana de São Paulo a partir dos dados do Censo Demográfico de 2010**. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 38, p. 1–27, 2021.

LOBO, Carlos et al. **Mobilidade pendular e integração metropolitana na Região Metropolitana de Belo Horizonte entre 1980 e 2010**. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, v. 19, n. 3, p. 415-434, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas de sucesso**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MATOS, Deivi Ferreira da Silva. **Espaço urbano e luta de classes**: os reatamentos das desigualdades da cidade capitalista para a classe trabalhadora. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL, 16., 2018. Anais [...]. Vitória: UFES, 2018.

PACHECO, Patrícia Gonçalves. **A atuação dos recursos humanos no desenvolvimento de pessoas**: estudo de caso da central de relacionamento da ampla como responsabilidade social. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2011.

PEREIRA, R. H. M. et al. **Desigualdades socioespaciais de acesso a oportunidades nas cidades brasileiras – 2019**. Brasília: Ipea, 2019.

PEREIRA, Rafael Henrique Moraes; SCHWANEN, Tim. **Tempo de deslocamento casa-trabalho no Brasil (1992-2009)**: diferenças entre regiões metropolitanas, níveis de renda e sexo. Brasília: IPEA, 2013.

PETZOLD, Guillermo; SIQUEIRA, Eduardo Henrique (org.). **Estratégias de mobilidade urbana para organizações**. Porto Alegre: WRI Brasil, 2017.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**. 4. ed. São Paulo: Editora da USP, 2006.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**: fundamentos teóricos e metodológicos da geografia. 6. ed. São Paulo: Edusp, 2008.

SANTOS, Milton. **O dinheiro e o território**. In: Geographia, Universidade de São Paulo, ano 1, n.º 1, 1999.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente. **Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI)**. São Paulo, [2017]. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/web/meio\\_ambiente/w/noticias/243078](https://www.prefeitura.sp.gov.br/web/meio_ambiente/w/noticias/243078). Acesso em: 15 de maio de 2026.

SCARDUA, Rayane Florentina; ROSA, Rodrigo de Alvarenga; SABINO, Jodelson Aguilar; VITORUGO, Lirielly Ruela. **Planejamento do transporte de empregados por uma frota de ônibus fretada por meio de um modelo matemático baseado no Open Vehicle Routing Problem (OVRP)**. TRANSPORTES, v. 24, n. 3, p. 20-28, 2016.

SCARLATO, Francisco Capuano; ALVES, Glória da Anunciação. **São Paulo**: uma metrópole em constante mutação. Boletim Paulista de Geografia, n. 100, p. 156–172, 2018.

SILVA, L. N. et al. **Jornada laboral híbrida**: uma análise sobre seus benefícios. São Paulo: Repositório Institucional do Centro Paula Souza (RIC CPS), 2024.

SEADE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. **Sistema de informações populacionais**. São Paulo: SEADE, 2023. Disponível em: <https://populacao.seade.gov.br/>. Acesso em: 22 de abril de 2026.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1997.

## GLOSSÁRIO

**Contraprestacional** - Nos contratos bilaterais, ação de cumprir obrigações em que uma parte corresponde ao que está relacionado com a outra.

**Desalentado** - Desprovido de alento ou ânimo; sem forças para agir; sem coragem; desanimado ou desesperançado.

**Empregabilidade** - Que se consegue empregar; propriedade do que é empregável (gera empregos): a empregabilidade do setor de alimentos.

**Identitários** - Relativo à identidade, à reunião das qualidades particulares, das características que definem e caracterizam algo ou alguém, diferenciando esta pessoa ou coisa das demais: composição artística identitária.

**Pendularidade** - Capaz de oscilar, de se movimentar em vaivém; oscilante, oscilatório.

**Periferização** - Condição de estar, em uma cidade, afastado do centro urbano, normalmente, local onde está situada uma população de renda mais baixa.

**Socioespacial** - Referente aos segmentos sociais e à região geográfica em que estes segmentos estão inseridos: análise que tem em conta o aspecto socioespacial do problema.

**Socioterritorial** - O que é relativo ao trabalho científico feito para compreender as relações do território delimitado com a realidade social nele presente.

**Teletrabalho** - Trabalho que pode ser realizado remotamente, fora do espaço da empresa ou da sede da entidade empregatícia, feito com auxílio de computadores ou de outros dispositivos cuja comunicação à distância pode ser efetuada.

**Turnover** - Rotação de empregados, pessoas; entrada e saída de empregados.