

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INCLUSIVA: competitividade no mercado. *

INCLUSIVE RECRUITMENT AND SELECTION: market Competitiveness.

Priscila Diani Oliveira Pereira **
Thayna Costa dos Santos **
José Salim Dutra de Lemos ***

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO - IESF

RESUMO

Ao longo do século XX, práticas de recrutamento e seleção eram frequentemente discriminatórias, mas os movimentos pelos direitos civis e a legislação antidiscriminatória das décadas de 1960 e 1970 trouxeram avanços significativos. No século XXI, com a globalização e maior conscientização sobre diversidade, recrutamento e seleção inclusiva tornaram-se uma estratégia crucial para a competitividade no mercado. Empresas inovadoras perceberam que equipes diversificadas atendem melhor às necessidades de uma clientela cada vez mais diversa. Este trabalho é cientificamente relevante, pois o recrutamento e seleção inclusiva são essenciais para a competitividade no mercado. Equipes diversas pensam de forma mais criativa e inovadora, produzindo produtos e serviços mais adequados aos clientes. Isso confere uma vantagem competitiva significativa, permitindo que as empresas se destaquem e conquistem uma fatia maior do público-alvo. Logo, combinando essas análises com as pesquisas encontradas, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Como a adoção de práticas de recrutamento e seleção inclusiva influencia a competitividade das empresas no mercado? Nesta perspectiva, o objetivo deste trabalho é investigar como a implementação de práticas de recrutamento e seleção inclusiva pode impactar a competitividade de empresas no mercado. Portanto, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que visa reunir, analisar e sintetizar o conhecimento existente em relação ao tema, utilizando fontes bibliográficas como base, revisando e analisando críticas de trabalhos já publicados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção inclusiva. Competitividade.

ABSTRACT

Throughout the 20th century, recruitment and selection practices were often discriminatory, but the civil rights movements and anti-discrimination legislation of the 1960s and 1970s brought significant progress. In the 21st century, with globalization and increased awareness of diversity, inclusive recruitment and selection have become a crucial strategy for market competitiveness. Innovative companies have realized that diverse teams better meet the needs of an increasingly diverse customer base. This work is scientifically relevant because inclusive recruitment and selection are essential for market competitiveness. Diverse teams think more creatively and innovatively, producing products and services that are better suited to customers. This provides a significant competitive advantage, enabling companies to stand out and capture a larger share of their target audience. Thus, combining these analyses with the existing research, this study seeks to answer the following question: How does the adoption of inclusive recruitment and selection practices influence companies' competitiveness in the market? In this perspective, the aim of this work is to investigate how the implementation of inclusive recruitment and selection practices can impact the competitiveness of companies in the market. Therefore, this work is a literature review that aims to gather, analyze, and synthesize the existing knowledge on the topic, using bibliographic sources as a basis, reviewing and analyzing critiques of already published works such as books, scientific articles, theses, and dissertations.

Keywords: Recruitment. Inclusive selection. Competitiveness

* Artigo apresentado ao Curso de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF para obtenção do Grau de Tecnólogo em RH.

** Graduandas do 5º período do Curso de Recursos Humanos. E-mail:

*** Especialista em Softwares Livres, Gestão do Ensino Superior e Perícia Forense Digital.
Mestrando em Direção e Gestão de Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Durante grande parte do século XX, as práticas de recrutamento e seleção eram frequentemente discriminatórias, com base em características como gênero, raça, idade e origem étnica. No entanto, avanços significativos foram feitos a partir das décadas de 1960 e 1970, quando movimentos pelos direitos civis e legislação antidiscriminatória começaram a ganhar força em várias partes do mundo.

No século XXI, à medida que a globalização e a conscientização sobre diversidade continuaram a aumentar, o recrutamento e seleção inclusiva tornaram-se não apenas uma questão de conformidade legal, mas também uma estratégia essencial para a competitividade no mercado. Empresas inovadoras perceberam que equipes diversas são mais capazes de entender e atender às necessidades de uma base de clientes cada vez mais diversificada.

Portanto, o presente trabalho justifica-se cientificamente, pois, atualmente, o recrutamento e seleção inclusiva em relação à competitividade no mercado é fundamental devido à crescente importância da diversidade no ambiente de trabalho. A diversidade não é apenas uma questão de equidade social, mas também uma vantagem estratégica para as empresas.

Logo, o recrutamento e seleção inclusivos têm o potencial de melhorar o desempenho financeiro das empresas. Equipes diversas são capazes de pensar de forma mais criativa e resolver problemas de maneiras inovadoras, o que pode resultar em produtos e serviços mais adaptados às necessidades dos clientes. Essa capacidade de inovação pode conferir uma vantagem competitiva significativa no mercado, permitindo que as empresas se destaquem e conquistem uma fatia maior do público-alvo.

Logo, combinando essas análises com as pesquisas encontradas, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Como a adoção de práticas de recrutamento e seleção inclusiva influencia a competitividade das empresas no mercado?

A hipótese que guia esta pesquisa é que a adoção de práticas de recrutamento e seleção inclusiva tem um impacto positivo significativo na competitividade das empresas no mercado. Acredita-se que empresas que promovem a diversidade e a inclusão em seus processos de contratação são capazes de atrair e reter talentos diversos, resultando em equipes mais inovadoras, criativas e eficazes.

Nesta perspectiva, o objetivo geral deste trabalho é investigar como a implementação de práticas de recrutamento e seleção inclusiva pode impactar a competitividade de empresas no mercado, analisando os benefícios dessa abordagem para a diversidade e o desempenho organizacional.

Ademais, têm-se como objetivos específicos, analisar a legislação e normas vigentes relacionadas à inclusão no mercado de trabalho, identificando as obrigações e diretrizes para as empresas, investigar as práticas de recrutamento e seleção inclusiva em empresas de diferentes portes e setores, avaliar o impacto da diversidade no ambiente de trabalho, e identificar os benefícios econômicos e de imagem para as empresas que adotam práticas de recrutamento e seleção inclusiva, comparando com aquelas que não o fazem.

Para tanto, foi elaborado, inicialmente, um instrumento de pesquisa, no qual se encontram reunidas e organizadas, além de dados biográficos e documentais sobre o tema, referências bibliográficas de textos escritos com essa temática e traduzidos para diversos idiomas, entre 2020 e 2024.

Portanto, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que visa reunir, analisar e sintetizar o conhecimento existente em relação a um determinado tema, utilizando fontes bibliográficas como base, revisando e analisando críticas de trabalhos já publicados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações.

Este trabalho está composto por 9 partes. Sendo a primeira uma introdução, onde são apresentados o tema, o problema, os objetivos, a metodologia e a justificativa da pesquisa. A partir da segunda, Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 9.029/1995, na terceira a Evolução do recrutamento e seleção inclusiva, benefícios da inclusão no ambiente corporativo seus impactos e vantagens positivas da diversidade e inclusão nas organizações, na quarta Desafios e barreiras no recrutamento e seleção inclusiva e os obstáculos e estratégias enfrentados pelas empresas para superar desafios, na quinta Diversidade e inclusão, incluindo gênero, deficiência, identidade de gênero e orientação sexual, gerações, raças e etnias, a sexta o Impacto da inclusão na competitividade das empresas, em seguida os resultados e discussões, finalizando com as considerações finais e as referências bibliográficas do trabalho.

2 EVOLUÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INCLUSIVA

A evolução do recrutamento e seleção inclusiva é um reflexo da mudança de paradigmas na sociedade em relação à diversidade e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Historicamente, o recrutamento e seleção costumavam privilegiar características como gênero, raça e status socioeconômico, deixando de lado a inclusão de grupos marginalizados. No entanto, ao longo do tempo, diversas transformações sociais e legais impulsionaram uma mudança nesse cenário (CARNEIRO, 2018).

No século XX, movimentos pelos direitos civis, como o feminismo e a luta contra a discriminação racial, começaram a influenciar as políticas de recrutamento e seleção. Leis antidiscriminatórias foram promulgadas em muitos países, proibindo práticas discriminatórias no ambiente de trabalho e incentivando a inclusão de grupos historicamente marginalizados (CARLOS BARRETO, *et al.* 2023).

Com o avanço da conscientização sobre a importância da diversidade no ambiente de trabalho, as empresas passaram a reconhecer os benefícios de se adotar práticas de recrutamento e seleção inclusivas. A diversidade foi reconhecida como um impulsionador da inovação, criatividade e desempenho organizacional, além de contribuir para a construção de uma cultura corporativa mais inclusiva e equitativa (CARNEIRO, 2018).

A inclusão no ambiente de trabalho não se trata apenas de uma questão ética e moral, mas também de uma estratégia de negócios inteligente. Empresas que valorizam a diversidade e promovem a inclusão tendem a ser mais competitivas no mercado, atraindo talentos diversos, aumentando a satisfação e o engajamento dos funcionários e fortalecendo sua reputação junto aos consumidores e investidores (CARLOS BARRETO, *et al.* 2023).

Atualmente, o recrutamento e seleção inclusiva vão além da simples conformidade com leis antidiscriminatórias. As empresas estão adotando abordagens proativas para atrair e reter talentos diversos, implementando programas de capacitação e sensibilização para recrutadores, e estabelecendo parcerias com instituições e organizações voltadas para a inclusão (CARNEIRO, 2018).

Em suma, a evolução do recrutamento e seleção inclusiva reflete uma mudança positiva na mentalidade das organizações em relação à diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Reconhecer e valorizar a diversidade não apenas promove a justiça social, mas também impulsiona o sucesso e a competitividade das empresas em um mercado cada vez mais global e dinâmico (CARLOS BARRETO, *et al.* 2023).

3 BENEFÍCIOS DA INCLUSÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

A inclusão no ambiente corporativo traz uma ampla gama de benefícios tanto para as organizações quanto para seus funcionários. Em primeiro lugar, promove um clima organizacional mais positivo e acolhedor, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e respeitados independentemente de suas origens, identidades ou características individuais. Esse ambiente inclusivo cria uma cultura de pertencimento, fortalecendo os laços entre os membros da equipe e melhorando a colaboração e o trabalho em equipe (SILVA, 2024).

Além disso, a diversidade de pensamento, estimulada pela inclusão, alimenta a criatividade e impulsiona o desenvolvimento de soluções mais eficazes e inovadoras. Ademais, a inclusão melhora o bem-estar e a satisfação dos funcionários, reduz a rotatividade e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso. Também facilita o aprendizado organizacional contínuo e melhora a reputação da empresa no mercado, atraindo talentos e clientes diversos (SILVA, *et al.* 2020).

Outro benefício importante da inclusão no ambiente corporativo é a melhoria do desempenho e da produtividade da equipe. Quando todos os funcionários se sentem valorizados e respeitados, estão mais motivados e engajados em seu trabalho. Isso leva a um aumento da produtividade, uma redução do absenteísmo e uma melhoria geral no desempenho da equipe. Funcionários inclusivos também tendem a ser mais leais à organização, resultando em uma maior retenção de talentos e uma equipe mais estável e coesa (SILVA, 2024).

Além disso, a inclusão no local de trabalho contribui para uma cultura de respeito e tolerância, promovendo a igualdade de oportunidades e combatendo a discriminação e o preconceito. Isso não apenas cria um ambiente mais justo e ético, mas também fortalece a reputação da empresa, tornando-a mais atraente para clientes, investidores e potenciais candidatos a emprego. Empresas que são vistas como líderes em inclusão e diversidade podem ganhar uma vantagem competitiva significativa no mercado, construindo relacionamentos mais fortes com clientes e atraindo os melhores talentos do mercado inovadoras (SILVA, *et al.* 2020).

Em suma, a inclusão no ambiente corporativo traz uma série de benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações, desde a melhoria do clima organizacional e do desempenho da equipe até a promoção da inovação e uma reputação mais sólida no mercado. Investir na criação de um ambiente de trabalho inclusivo não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar o sucesso e a competitividade a longo prazo (SILVA, 2024).

3.1 Impactos e vantagens positivas da diversidade e inclusão nas organizações

A diversidade e a inclusão têm impactos positivos significativos nas organizações, tanto internamente quanto externamente. Práticas inclusivas aumentam a capacidade de atrair e reter talentos diversos, melhoram a imagem e a

reputação da organização no mercado, promovem a inovação ao explorar diferentes perspectivas e reduzem o risco de práticas discriminatórias, resultando em um ambiente de trabalho mais justo e equitativo (DE JESUS; DA COSTA, 2022).

Externamente, a diversidade e a inclusão podem conferir vantagens competitivas significativas no mercado. Empresas que são vistas como líderes em diversidade e inclusão têm uma reputação mais sólida e positiva, o que pode atrair clientes, investidores e talentos qualificados. Clientes e consumidores valorizam empresas que demonstram um compromisso genuíno com a diversidade e a igualdade, e muitos estão dispostos a apoiar e comprar produtos ou serviços de empresas que compartilham seus valores (FRANÇA, 2023).

Além disso, uma força de trabalho diversificada e inclusiva pode fornecer às empresas uma compreensão mais profunda e ampla das necessidades e preferências do mercado, permitindo-lhes desenvolver produtos e serviços mais relevantes e adaptados às diversas comunidades que atendem (FRANÇA, 2023).

Portanto, De Jesus e Da Costa (2022) evidenciam que as organizações que priorizam a diversidade e a inclusão não apenas colhem benefícios internos, como um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo, mas também desfrutam de vantagens competitivas distintas no mercado. Investir em programas e iniciativas que promovam a diversidade e a inclusão não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia inteligente para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo da organização.

4 DESAFIOS E BARREIRAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INCLUSIVA

O recrutamento e seleção inclusiva enfrentam uma série de desafios e barreiras que podem dificultar a criação de um ambiente de trabalho verdadeiramente diversificado e inclusivo. Um dos principais desafios é a existência de preconceitos e estereótipos, que podem influenciar inconscientemente as decisões dos recrutadores e impedir a contratação de candidatos pertencentes a grupos minoritários (DIAS, *et al.* 2023).

Além disso, a falta de sensibilidade cultural e a falta de conscientização sobre a importância da diversidade podem levar os recrutadores a adotar práticas de seleção que favorecem os candidatos que se encaixam nos padrões tradicionais de sucesso (ROCHA, *et al.* 2023).

Outro desafio significativo é a resistência à mudança por parte da administração e funcionários. Muitas vezes, a falta de conscientização e a preferência por práticas e culturas tradicionais impedem a adoção de políticas inclusivas. Isso pode criar um ambiente de trabalho onde a diversidade não é genuinamente valorizada ou aproveitada, resultando em um baixo engajamento e na falta de apoio para iniciativas de inclusão (DIAS, *et al.* 2023).

Recrutadores que não têm experiência ou compreensão das experiências e desafios enfrentados por grupos marginalizados podem inadvertidamente perpetuar preconceitos e estereótipos em seus processos de seleção. Da mesma forma, a falta de liderança inclusiva e comprometimento da alta administração pode minar os esforços de recrutamento e seleção inclusiva, tornando difícil implementar mudanças significativas na cultura organizacional (ROCHA, *et al.* 2023).

Por fim, a falta de recursos e apoio adequados pode representar um obstáculo significativo para as organizações que buscam promover a inclusão no recrutamento e seleção. Implementar práticas de recrutamento e seleção inclusivas muitas vezes requer investimentos em treinamento, tecnologia e infraestrutura, bem como o estabelecimento de parcerias com organizações e instituições que apoiam

grupos marginalizados. A falta de recursos financeiros, apoio da liderança e priorização da inclusão pode dificultar a capacidade das organizações de superar os desafios e barreiras no recrutamento e seleção inclusiva (DIAS, *et al.* 2023).

4.1 Obstáculos e estratégias enfrentados pelas empresas para superar desafios

As empresas enfrentam uma série de obstáculos ao implementar estratégias de recrutamento e seleção inclusiva. Um dos principais desafios é a resistência cultural e organizacional, onde as práticas tradicionais de recrutamento podem ser profundamente enraizadas na cultura da empresa, tornando difícil para os líderes e recrutadores adotar abordagens mais inclusivas. Além disso, a falta de conscientização e compreensão sobre a importância da diversidade pode levar a uma relutância em mudar e investir em práticas de recrutamento mais inclusivas (ROCHA, *et al.* 2023).

Sem uma equipe de recrutamento diversificada e representativa, as empresas podem ter dificuldade em identificar e valorizar as habilidades e experiências dos candidatos pertencentes a grupos marginalizados. A falta de diversidade entre os recrutadores também pode levar a preconceitos inconscientes e decisões de contratação tendenciosas (DE JESUS; DA COSTA, 2022).

Para superar esses desafios, as empresas precisam adotar uma abordagem proativa e sistemática para o recrutamento e seleção inclusiva. Isso inclui o desenvolvimento de políticas e procedimentos claros que promovam a diversidade e a inclusão em todas as etapas do processo de recrutamento, desde a redação de anúncios de emprego até a entrevista e avaliação dos candidatos (DE JESUS; DA COSTA, 2022).

Além disso, é crucial implementar programas de treinamento e conscientização para recrutadores e líderes, visando ampliar a percepção sobre preconceitos inconscientes e fomentar uma cultura inclusiva no ambiente corporativo. Isso pode incluir workshops, sessões de capacitação e programas de educação continuada para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos e valores de diversidade da empresa (FRANÇA, 2023).

Por fim, as empresas também podem buscar parcerias com organizações e instituições que apoiam grupos marginalizados, como ONGs, programas de capacitação profissional e redes de profissionais de minorias. Essas parcerias podem fornecer acesso a um pool mais diversificado de talentos, bem como recursos e suporte para garantir o sucesso e a integração dos funcionários contratados por meio de práticas de recrutamento e seleção inclusivas (ROCHA, *et al.* 2023).

5 DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A sociedade se destaca pela sua ampla diversidade, na qual diversas identidades individuais coexistem em um ambiente social. A diversidade engloba as múltiplas formas pelas quais as pessoas se distinguem umas das outras, tanto em aspectos pessoais quanto em relação aos elementos ligados às instituições em que estão inseridas. Essa concepção é abrangente e inclui características visíveis e invisíveis, como idade, habilidades físicas e mentais, orientação sexual, religião, origem étnica e racial, classe social, gênero, entre outros (MACCALI *et al.*, 2015).

Para os indivíduos, a diversidade pode ter significados diversos. Um estudo realizado com 180 gerentes corporativos espanhóis identificou três tipos comuns de diversidade: demográfica (como gênero, orientação sexual e raça),

experiential (incluindo hobbies, afinidades e habilidades) e cognitiva (relacionada à forma de pensar e abordar problemas) (ANCA; ARAGÓN, 2018).

A legislação respalda a igualdade e a diversidade. O artigo 5º da Constituição Brasileira garante o direito à igualdade, proibindo qualquer forma de discriminação, independentemente de sua natureza (BRASIL, 1988). Além disso, o Decreto 7.037/09 inclui a "Redução da violência motivada por diferenças de gênero, raça ou etnia, idade, orientação sexual e situação de vulnerabilidade" como um dos seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2009).

Ao explorar a dinâmica entre minorias e majorias, bem como as diversas tipologias de diversidade, o estudo se concentra principalmente na diversidade demográfica. Esse enfoque destaca questões relacionadas a gênero, deficiências, orientação sexual, gerações e etnias/raças conforme descrito por Fleury (2000), Maccali et al. (2015) e Anca; Aragón (2018). Essa abordagem ampla proporciona uma compreensão mais profunda da complexidade e da relevância da diversidade nos contextos social e organizacional.

5.1 Gênero

Os conceitos de sexo e gênero possuem significados distintos. Enquanto o primeiro se refere à diferença física entre fêmeas e machos, o segundo está relacionado à construção de papéis sociais atribuídos a mulheres e homens, os quais não estão diretamente ligados à biologia, mas sim aos comportamentos, atitudes e atributos considerados apropriados em cada sociedade através do processo de socialização (TOLEDO, 2017).

Com o passar dos anos, houve uma progressiva inserção das mulheres no mundo dos negócios, conquistando um espaço significativo. Nesse cenário, a ONU Mulheres promove iniciativas como os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) (ONU Mulheres, 2017) e o movimento HeForShe, adotados por organizações comprometidas com a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento feminino (ONU Mulheres, 2014).

A diversidade de gênero tem recebido cada vez mais atenção no ambiente corporativo, com a crença de que um conselho diversificado em termos de gênero traz perspectivas e ideias diferentes, resultando em melhorias no desempenho financeiro da empresa. Um estudo realizado com empresas listadas na Bolsa de Valores de Bombaim (BSE) em 2017 mostrou que empresas com mais mulheres em cargos de liderança tiveram um impacto positivo no Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) (DANKWANO; HASSAN, 2018).

5.2 Deficiência

Segundo os dados do Censo Demográfico de 2010, aproximadamente 23,9% da população brasileira possui algum tipo de comprometimento funcional (IBGE, 2010). O termo "deficiência" refere-se à perda permanente ou total de uma função corporal, conforme definido pelo Decreto 3298/89, que estabelece a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e classifica os diferentes tipos de deficiência: física, auditiva, visual e mental, podendo também ocorrer a deficiência múltipla, que é a presença de duas ou mais deficiências (BRASIL, 1999).

A inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD) no ambiente empresarial passou a ser baseada em suas habilidades, com a gestão da diversidade ganhando

importância a partir de 1990. Carvalho-Freitas e Marques (2006) apontam mudanças históricas que influenciaram a entrada de PCDs nas empresas.

No entanto, como observado por Suzano *et al.* (2014), a inclusão de PCDs com diferentes tipos de deficiência não é equitativa. Uma pesquisa envolvendo 123 gestores de 14 empresas no Espírito Santo mostrou que no mercado de trabalho as deficiências física e auditiva são mais prevalentes do que as deficiências intelectuais. Essa disparidade indica que, apesar do aumento no número de PCDs ao longo dos anos, sua representação não é uniforme.

5.3 Identidade de gênero e orientação sexual

O Decreto 8.727/16 define a identidade de gênero como a forma pela qual uma pessoa se identifica em relação aos conceitos de feminino e masculino, podendo ser diferente do sexo designado ao nascimento e incluindo possíveis alterações funcionais ou de aparência, como vestimenta e expressão verbal (BRASIL, 2016).

Com o tempo, a concepção de identidade de gênero evoluiu de uma simples divisão entre gênero feminino e masculino para uma autoidentificação mais ampla, que abrange indivíduos que não se encaixam rigidamente em nenhum desses padrões. Por outro lado, a "orientação sexual" refere-se aos indivíduos por quem se sentem atraídos sexual e romanticamente (MOLEIRO; PINTO, 2015).

No contexto empresarial, é comum que algumas pessoas optem por não revelar sua identidade de gênero para se resguardarem de possíveis discriminações. Uma pesquisa com 65 indivíduos do grupo LGBT constatou que muitos enfrentam dificuldades para encontrar e manter empregos, escolhendo o anonimato como uma estratégia para obter mais êxito no mercado de trabalho (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014).

Enquanto Moleiro e Pinto (2015) analisam a evolução do conceito de identidade de gênero ao longo do tempo, enfatizando a autoidentificação em contraste com a definição do Decreto 8.727/16, Carrieri, Souza e Aguiar (2014) abordam os obstáculos enfrentados pela comunidade LGBT no ambiente corporativo.

5.4 Gerações

As gerações são delimitadas pelos grupos de idade e pelas experiências compartilhadas em termos sociais, culturais e econômicos. Devido à convivência de diversas gerações no ambiente de trabalho, é crucial fomentar uma cultura colaborativa, onde haja troca de atividades, conhecimentos e processos. Identificar os perfis de cada geração, suas diferenças e semelhanças é essencial para facilitar conexões mais eficazes (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Este estudo se concentra nas gerações X e Y, tidas como as mais influentes no mercado de trabalho. A geração X, nascida entre 1960 e 1980, é marcada pelo materialismo, comprometimento e valorização da segurança e de salários atrativos (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000). Os líderes da geração X priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, embora sejam reconhecidos por sua dedicação ao trabalho, valorizando tanto a colaboração quanto a independência (BARRY, 2017).

Por outro lado, a geração Y, composta por indivíduos nascidos entre 1980 e 2000, é caracterizada pelo desejo por resultados rápidos, ambição, ansiedade, versatilidade, flexibilidade e habilidades tecnológicas (OLIVEIRA, 2011). Os

profissionais da geração Y veem o celular como uma ferramenta essencial para a comunicação no ambiente de trabalho, focando principalmente em seus próprios interesses e muitas vezes ignorando riscos, a menos que os afetem diretamente (GEWALD et al., 2017).

A diversidade geracional nas organizações representa um desafio significativo, tornando mais complexa a formulação de estratégias para atrair e reter talentos (DÍAZ-SARMIENTO; LÓPEZ-LAMBRANO; RONCALLO-LAFONT, 2017).

Essa diversidade resulta em competição por cargos de liderança, ritmos de trabalho distintos e alta rotatividade entre os profissionais da geração Y (ARANEDA, 2010). Portanto, promover a diversidade e inclusão nas empresas é crucial para garantir que não percam os talentos da geração Y (SMITH; TURNER, 2015).

5.5 Raças e etnias

Ao longo da história, a sociedade desenvolveu o conceito de raça com base em características físicas como cor da pele, estatura, tipo de cabelo e formato do crânio, resultando na classificação das raças branca, preta/negra, parda, amarela e indígena (IBGE, 2013). Inicialmente, havia três grupos distintos: europeus, afrodescendentes e indígenas. No entanto, devido à miscigenação prevalente na América Latina, surgiram novas categorias como "mestiços" e mulatos (GRADÍN, 2016).

Enquanto a raça se refere a características morfo-biológicas, a etnia é uma construção sociocultural. Mesmo dentro de uma mesma raça, como negra, amarela ou branca, existem diversas etnias com suas próprias histórias, línguas, culturas e territórios compartilhados (MUNANGA, 2004). No entanto, do ponto de vista científico, as diferenças genéticas entre um negro africano e um branco nórdico representam apenas 0,005% dos cerca de 25 mil genes presentes no genoma humano (SANTOS et al. 2010).

Enquanto o IBGE (2013) e Munanga (2004) enfatizam aspectos físicos para definir raça, Gradín (2016) discute o surgimento de novas categorias raciais devido à mistura étnica. Por outro lado, Santos et al. (2010) argumentam que cientificamente só existe uma raça humana e as categorias raciais são construções sociais ao longo da história.

No ambiente empresarial, as minorias étnicas enfrentam mais desafios relacionados ao avanço na carreira. A discriminação racial tem impacto em todos os níveis das empresas no mercado de trabalho. Para promover a diversidade, as empresas implementam medidas visando reduzir a discriminação e a desigualdade (MYERS, 2003).

6 IMPACTO DA INCLUSÃO NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

A inclusão, tanto no contexto social quanto no empresarial, desempenha um papel fundamental na competitividade das empresas. Quando uma organização adota políticas e práticas que promovem a inclusão de grupos diversos, como pessoas com deficiência, minorias étnicas, LGBTQ+, mulheres e outros, ela cria um ambiente mais diversificado e representativo. Essa diversidade traz uma variedade de perspectivas, experiências e habilidades para a empresa, o que pode resultar em inovação, criatividade e resolução de problemas mais eficaz.

Além disso, a inclusão no local de trabalho promove um clima organizacional positivo, no qual todos os funcionários se sentem valorizados, respeitados e capacitados a contribuir com seu máximo potencial. Isso pode levar a

uma maior motivação, engajamento e lealdade dos funcionários, resultando em maior produtividade e retenção de talentos. Funcionários que se sentem incluídos são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo e a trabalhar de forma colaborativa para alcançar os objetivos organizacionais.

A inclusão pode melhorar a reputação da empresa e sua imagem de marca. As organizações que demonstram um compromisso genuíno com a diversidade e a inclusão são vistas de forma mais positiva pelos clientes, investidores e pela sociedade em geral. Isso pode levar a um aumento da preferência do consumidor, maiores oportunidades de negócios e uma vantagem competitiva no mercado.

No entanto, é importante ressaltar que a inclusão não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia de negócios inteligente. Empresas verdadeiramente inclusivas reconhecem que a diversidade não é apenas a coisa certa a se fazer, mas também uma fonte de vantagem competitiva. Portanto, investir na promoção da inclusão não apenas beneficia os funcionários e a sociedade, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

A pesquisa de Inclusão 2023 realizada pelo Instituto Ethos e divulgada pela revista Época NEGÓCIOS, no quadro 1, analisa quais empresas brasileiras se destacam no quesito diversidade e inclusão, além de apresentar suas estratégias inovadoras para avançar nessa área. Com a participação de 199 empresas, um aumento de 15% em comparação ao ano anterior, esse estudo representa a mais abrangente avaliação das práticas de diversidade, equidade e inclusão no Brasil.

A pesquisa engloba 12 áreas-chave relacionadas à administração desses temas nas organizações, abordando estratégias para fomentar a diversidade e inclusão, governança, cultura corporativa, acessibilidade, gestão da inclusão na cadeia de suprimentos, interação com clientes ou consumidores, programas específicos de diversidade, inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, equidade racial, direitos LGBTI+ e equidade geracional.

Quadro 1 - Empresas brasileiras destaques no quesito diversidade e inclusão

EMPRESA	DIVERSIDADE
Avon	Mulheres
Accenture	Lgbtqiap+
Accenture	Pessoas com deficiência
Vivo	Étnico-racial
Sodexo	Gerações

Fonte: Redação da Época NEGÓCIOS (2023)

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste estudo, investigou-se como a adoção de práticas de recrutamento e seleção inclusiva impacta a competitividade das empresas no mercado. O capítulo de resultados e discussões é estruturado com base em análise de dados secundários e revisão de literatura.

Empresas que adotam práticas inclusivas relatam um aumento significativo em inovação e criatividade. Carneiro (2018) aponta que a diversidade de perspectivas em equipes inclusivas facilita a geração de soluções criativas e

inovadoras, beneficiando o desenvolvimento de produtos e serviços. Esta observação é corroborada por França *et al.* (2023), que destacam a correlação positiva entre diversidade e inovação organizacional.

A inclusão de diversos perfis de trabalhadores contribui para a melhoria do desempenho financeiro das empresas. Dankwano e Hassan (2018) encontraram evidências de que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança apresentam melhor retorno sobre patrimônio líquido. Essa tendência se alinha com a teoria de que a diversidade promove um ambiente de tomada de decisão mais equilibrado e eficaz.

Práticas inclusivas são fundamentais para atrair e reter talentos diversos. Dias *et al.* (2023) relatam que ambientes de trabalho inclusivos tendem a ter taxas de rotatividade mais baixas, pois promovem um senso de pertencimento entre os funcionários. Além disso, Rocha *et al.* (2023) enfatizam que empresas que promovem diversidade têm maior capacidade de atrair candidatos qualificados, ampliando seu pool de talentos.

Empresas que adotam práticas de recrutamento inclusivas melhoram sua reputação no mercado, o que pode atrair clientes e investidores. Segundo De Jesus e Da Costa (2022), empresas vistas como líderes em inclusão são mais valorizadas por consumidores que priorizam responsabilidade social nas suas escolhas de consumo. A inclusão é, portanto, uma estratégia que transcende o benefício interno, impactando positivamente a imagem pública da empresa.

Apesar dos benefícios, a implementação de práticas inclusivas enfrenta desafios significativos, como preconceitos inconscientes e resistência cultural. Dias *et al.* (2023) observam que preconceitos podem afetar negativamente o processo de seleção, mesmo quando políticas inclusivas estão formalmente em vigor. Rocha *et al.* (2023) destacam a necessidade de treinamento contínuo para recrutadores e gestores para minimizar esses vieses.

Os resultados indicam que a inclusão no recrutamento e seleção não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia de negócios inteligente. As empresas que promovem um ambiente inclusivo se destacam em termos de inovação, desempenho financeiro e atração de talentos. No entanto, a aplicação eficaz dessas práticas depende da superação de barreiras culturais e da conscientização dos envolvidos no processo.

A ligação entre diversidade e inovação é um ponto central. Como Carneiro (2018) e França *et al.* (2023) demonstram, a heterogeneidade de perspectivas dentro das equipes promove abordagens criativas para resolução de problemas. Isso resulta em produtos e serviços mais ajustados às necessidades diversas dos clientes, proporcionando uma vantagem competitiva importante.

A melhoria no desempenho financeiro associada à diversidade reflete a capacidade das empresas em se adaptar e responder eficazmente às demandas de um mercado diversificado. Dankwano e Hassan (2018) reforçam que a presença de mulheres em posições de liderança, por exemplo, está ligada a práticas de gestão mais inclusivas e resultados financeiros superiores.

Rocha *et al.* (2023) e Dias *et al.* (2023) mostram que empresas inclusivas são mais atraentes para novos talentos e mais eficazes em manter seus funcionários. Isso se deve ao ambiente de trabalho positivo e ao senso de pertencimento que as práticas inclusivas promovem.

A imagem de uma empresa comprometida com a diversidade se traduz em vantagem competitiva, conforme discutido por De Jesus e Da Costa (2022). A responsabilidade social corporativa tornou-se um fator decisivo para consumidores e

investidores, e práticas inclusivas podem elevar a posição de uma empresa no mercado.

A implementação eficaz de recrutamento inclusivo enfrenta desafios relacionados a preconceitos e resistência organizacional. Rocha *et al.* (2023) sugerem que a educação contínua e o desenvolvimento de políticas claras são essenciais para superar essas barreiras. Além disso, o compromisso da alta gestão é crucial para promover mudanças culturais significativas.

Os dados evidenciam que a adoção de práticas de recrutamento e seleção inclusiva tem um impacto positivo e significativo na competitividade das empresas. Contudo, a eficácia dessas práticas requer um esforço constante para educar e conscientizar a organização como um todo. Superar preconceitos inconscientes e resistências culturais são passos essenciais para maximizar os benefícios de um ambiente de trabalho inclusivo.

Portanto, a inclusão deve ser vista não apenas como uma necessidade ética, mas como uma estratégia essencial para a sustentabilidade e o sucesso das empresas em um mercado cada vez mais competitivo e diversificado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre práticas de recrutamento e seleção inclusiva revela que estas são cruciais para a competitividade e sustentabilidade das empresas no mercado contemporâneo. Ao analisar como essas práticas influenciam a inovação, o desempenho financeiro, a atração de talentos e a reputação corporativa, o estudo demonstra que a inclusão não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia de negócios eficaz.

Os resultados da pesquisa indicam claramente que empresas que adotam práticas de recrutamento e seleção inclusivas são mais inovadoras e apresentam melhor desempenho financeiro. A diversidade de perspectivas em equipes inclusivas facilita a geração de ideias criativas e soluções inovadoras, o que resulta em produtos e serviços mais alinhados às necessidades de uma clientela diversificada.

Outro aspecto importante é o impacto das práticas inclusivas na reputação e na responsabilidade social das empresas. Tais práticas melhoram a imagem e a reputação das organizações, tornando-as mais atraentes para consumidores, investidores e potenciais colaboradores. As empresas que promovem a diversidade são vistas como socialmente responsáveis e comprometidas com a equidade, o que pode ser um diferencial competitivo significativo.

No entanto, a implementação de práticas inclusivas enfrenta desafios significativos, como preconceitos inconscientes e resistência cultural. Mesmo quando políticas inclusivas estão formalmente em vigor, os preconceitos podem afetar negativamente o processo de seleção. A resistência à mudança cultural dentro das organizações pode dificultar a criação de um ambiente de trabalho verdadeiramente diversificado e inclusivo. Superar esses desafios requer um compromisso contínuo com a educação e conscientização dos envolvidos no processo de recrutamento e seleção.

Para superar as barreiras à implementação de práticas inclusivas, é essencial adotar políticas claras e promover a conscientização e educação contínua. Isso inclui treinamentos regulares para minimizar preconceitos e estereótipos e o desenvolvimento de uma cultura corporativa que valorize a diversidade. A educação contínua e o desenvolvimento de políticas claras são fundamentais para superar essas barreiras. Além disso, parcerias com organizações e instituições voltadas para

a inclusão podem fornecer acesso a um pool mais diversificado de talentos e oferecer suporte na implementação de práticas inclusivas.

Logo, as empresas devem desenvolver e implementar políticas de recrutamento e seleção que promovam a diversidade e a inclusão em todas as etapas do processo, desde a redação de anúncios de emprego até a seleção e integração dos candidatos. Essas políticas devem ser claras, acessíveis e amplamente comunicadas a todos os níveis da organização. Implementar programas de treinamento contínuo para recrutadores e gestores para abordar e reduzir preconceitos inconscientes é crucial. Workshops e sessões de capacitação devem ser realizados regularmente para garantir que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos de diversidade da empresa.

A criação de uma cultura corporativa inclusiva requer o compromisso da alta administração e a participação ativa de todos os funcionários. Iniciativas como grupos de afinidade, campanhas de sensibilização e programas de mentoria podem ajudar a promover um ambiente de trabalho que valorize a diversidade. As empresas devem também estabelecer mecanismos para monitorar e avaliar a eficácia das suas práticas de recrutamento e seleção inclusiva. Isso pode incluir a coleta de dados sobre a diversidade de candidatos e funcionários, a análise de feedback dos colaboradores e a revisão periódica das políticas e procedimentos para garantir que estejam alinhados com as melhores práticas.

Além disso, a promoção da diversidade em cargos de liderança é essencial para criar um impacto significativo na cultura organizacional. As empresas devem se esforçar para identificar e desenvolver líderes diversos, garantindo que as perspectivas de diferentes grupos sejam representadas nas decisões estratégicas. Estabelecer parcerias com organizações que promovem a inclusão e a diversidade pode fornecer recursos e suporte adicional, ajudando as empresas a acessar talentos diversos, desenvolver programas de inclusão eficazes e criar uma rede de apoio para promover a diversidade.

Em última análise, a adoção de práticas de recrutamento e seleção inclusiva é essencial não apenas para promover a equidade social, mas também para alcançar vantagem competitiva no mercado. As empresas que investem em inclusão se beneficiam de um ambiente de trabalho mais inovador, com melhor desempenho financeiro, maior atração e retenção de talentos, e uma reputação mais sólida no mercado. No entanto, a eficácia dessas práticas requer um esforço constante para educar e conscientizar a organização como um todo. Superar preconceitos inconscientes e resistências culturais são passos essenciais para maximizar os benefícios de um ambiente de trabalho inclusivo.

Portanto, a inclusão deve ser vista como um processo contínuo que envolve educação, adaptação e monitoramento constantes. É imperativo que as empresas integrem a inclusão como um componente central de suas estratégias de gestão de pessoas e cultura corporativa, garantindo que cada funcionário se sinta valorizado, respeitado e capacitado para contribuir com seu máximo potencial. Assim, a promoção de um recrutamento e seleção inclusivos não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia empresarial eficaz para melhorar a competitividade e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ANCA, C; ARAGÓN, S. The 3 Types of Diversity That Shape Our Identities. **Harvard Business Review Digital Articles**, Boston, Mass. p. 2-5, maio. 2018.
- BARRY, Joanne S. Succession Woes? Generation X May Be the Cure. **CPA Journal**, New York, v. 87, n. 2, p. 5-5, fev. 2017.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Artigo 5º. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 16 jun. 2024.
- BRASIL. **Decreto Nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009**. Institui o Plano Nacional dos Direitos Humanos. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7037.htm>. Acesso em: 16 abr. 2024.
- BRASIL. **Decreto Nº 8727, de 20 de abril de 2016**. Institui direitos de reconhecimento da identidade de gênero perante a sociedade. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8727.htm>. Acesso em: 30 mar. de 2024.
- CARLOS BARRETO, João *et al.* Currículo inclusivo: uma proposta para equidade e efetividade nos processos de recrutamento. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, 2023.
- CARNEIRO, Leonardo França. **A construção de um negócio inclusivo aplicado à atividade de recrutamento e seleção**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em:<<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-13122018-161312/pt-br.php>>. Acesso em: 08 de abr. 2024.
- CARRIERI, A; SOUZA, E; AGUIAR, A. Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 18, p. 78-95, 2014
- CARVALHO-FREITAS, M; MARQUES, A. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. **Anais...** XXX, Salvador, 2006.
- DANKWANO, R; HASSAN, Z. Impact of Gender Diversity on Indian Firm's Financial Performance. **International Journal of Management, Accounting & Economics, Petaling Jaya**, Vol. 5, nº 5, p. 319-341, maio 2018.

DE JESUS, Joandson Santos; DA COSTA, Elvio Carlos. OS DESAFIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 418-430, 2022.

DIAS, Renan Italo Rodrigues *et al.* EMPREGABILIDADE E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM INDIVÍDUOS AUTISTAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 5, p. 4800-4812, 2023.

DÍAZ-SARMIENTO, C; LÓPEZ-LAMBRAÑO, M; RONCALLO-LAFONT, L. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. **CLIO América, Barranquilla**, v. 11, n 22, p. 188-204, jul./dez., 2017.

FLEURY, M. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000

FRANÇA, Luís Carlos Lima de *et al.* **Diversidade e inclusão como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva nas organizações**. 2023. Tese de Doutorado. Disponível em:<<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44558>>. Acesso em: 12 de abr. 2024.

GEWALD, H. *et al.* Millennials' Attitudes Toward IT **Consumerization in the Workplace**. *Communications of the ACM*, [S.l.], v. 6, n 10, p. 62-69, out. 2017.

GRADÍN, C. Race, Ethnicity, Immigration, and Living Conditions in Costa Rica. **Review of Income & Wealth**, [S.l.], v. 62, p. 90-119, ago. 2016.

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2139>

IBGE. Características Étnico-Raciais da População: classificações e identidades. 2 ed. Rio de Janeiro: **IBGE**. 2013 p. Disponível em:<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63405.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Demográfico 2010: Características gerais da população. Rio de Janeiro: **IBGE**, 2010. Disponível em:<<https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MACCALI, N. *et al.* As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. RAM. **Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000200157&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MOLEIRO, C; PINTO, N. Sexual orientation and gender identity: review of concepts, controversies and their relation to psychopathology classification systems. **Frontiers in Psychology**, 6, 1511, out. 2015.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. In: BRANDÃO, A. (Org.). Programa de educação sobre o negro

na sociedade brasileira. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, p. 17-33, 2004

MYERS, A. **O valor da diversidade racial nas empresas**. Estudos Afro-Asiáticos, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

NASCIMENTO, N. *et al.* Estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Integrare, 2011. p. 1 – 91.

ONU MULHERES. **ElesPorElas**. 2014. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas>. Acesso em: 30 mar. 2024

ONU MULHERES. **Princípios do Empoderamento das Mulheres**. 2017. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_UNU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2024.

REDAÇÃO DA ÉPOCA NEGÓCIOS. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Época NEGÓCIOS**, 2023. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/>>. Acesso em: 16 jun. 2024.

ROCHA, Amanda Ferreira *et al.* **A importância da diversidade no recrutamento e seleção de pessoas**. 2023. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15305>>. Acesso em: 13 de abr. 2024.

SANTOS, D. *et al.* Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. **Dental Press Journal of Orthodontics**, Maringá, v.15, n.3, p.121-124, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dpjo/v15n3/15.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2024

SILVA, Josiane Ferreira da. **Desafios e oportunidades**: inclusão efetiva de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. 2024. Disponível em: <<https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5157>>. Acesso em: 10 de abr. 2024.

SILVA, Juliana Tavares et al. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/46101>. Acesso em: 01 de abr. 2024.

SMITH, C; TURNER, S. **The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence**. Deloitte LLP. 2015.

SUZANO, J. *et al.* A percepção dos gestores acerca do desempenho de trabalhadores com diferentes tipos de deficiência. **Interação em Psicologia** (Online), Curitiba, v. 18, n.3, p. 239-250, set.dez.2014.

TOLEDO, J. **Ascensão da mulher em cargos de liderança**. Orientadora: RODRIGUES, I. São Paulo, SP: [s.n.], 2017.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. Choque de Gerações. **Executive Digest-Carreira&família**, [S.l.], v. 65, p. 1-6, mar. 2000.