



IX Semana de Pesquisa Científica da Fatec Sumaré

CADERNO DE RESUMOS – 1.2025

ISSN ---- ----

Comitê de Ética em Pesquisa

Prof. Dr. Aldo Nascimento Pontes

Prof. Dr. Cleber Carvalho Pereira

Prof. Dr. Danilo Sérgio Sorroce

Profa. Dra. Ivanete Bellucci Pies de Almeida

Prof. Dr. Luciano Aparecido Xavier

Prof. Dr. Renato César Ferreira Fernandes

Edição, diagramação e capa – Aldo Pontes

Ficha catalográfica

IV Semana de Pesquisa Científica da Fatec Sumaré (1. :
2025 : Sumaré)

Anais eletrônicos da IV Semana de Pesquisa
Científica da Faculdade de Tecnologia de Sumaré -
Fatec Sumaré, Sumaré-SP, 23-27 jun. 2025 - Sumaré-SP :
Fatec Sumaré, 2025.
73 p. : il.

Disponível em: [http://
https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsite
cps/sites/165/2025/08/Caderno-de-Resumos-Semana-de-
Pesquisa-1.2025.pdf](http://https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/165/2025/08/Caderno-de-Resumos-Semana-de-Pesquisa-1.2025.pdf)
ISSN 0000-0000

1. Pesquisa científica. 2. Trabalho de graduação.
3. Ciência e tecnologia. 4. Inovação.

Apresentação

É com grande alegria e satisfação que apresentamos este caderno de resumos expandidos dos Trabalhos de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Tecnologia de Sumaré. Esta publicação representa não apenas um marco institucional, mas também um testemunho do compromisso contínuo da nossa comunidade acadêmica com a produção de conhecimento e com a valorização da pesquisa como instrumento de transformação social e profissional.

A **IX Semana de Pesquisa Científica** consolida-se como um espaço importante de reflexão, debate e aprofundamento teórico e metodológico. Ao longo desse período, acumulamos uma rica trajetória de temas, abordagens e experiências que contribuíram significativamente para a formação acadêmica e profissional dos nossos alunos. Embora esta seja a primeira edição publicada em formato de caderno de resumos, ela carrega consigo o legado de todas as edições anteriores, refletindo o amadurecimento das práticas de pesquisa e o fortalecimento da cultura científica em nossa instituição.

A pesquisa acadêmica, nesse contexto, revela-se como uma etapa essencial no processo formativo, pois permite aos discentes não apenas aplicarem os conhecimentos adquiridos ao longo dos semestres, mas também desenvolverem habilidades analíticas, criativas e éticas. Ao se debruçarem sobre objetos empíricos concretos, os alunos são desafiados a propor soluções inovadoras, contribuindo para o avanço da área de Recursos Humanos e para a construção de práticas mais inclusivas, eficientes e sustentáveis.

Os trabalhos aqui reunidos evidenciam a diversidade temática e a amplitude de enfoques que caracterizam o campo dos Recursos Humanos. Desde estudos sobre Seleção e Recrutamento até análises sobre Benefícios, passando por investigações sobre Treinamento, Desenvolvimento e questões Geracionais. Os autores incorporam temas contemporâneos e de grande relevância, como: inclusão social, equidade de gênero, impactos da inteligência artificial, entre outros tópicos fundamentais para a compreensão e o desenvolvimento de novos processos tecnológicos.

Com esta publicação, esperamos contribuir para o fortalecimento da pesquisa e para o estímulo ao desenvolvimento tecnológico, reafirmando o papel fundamental que a FATEC Sumaré, com a contribuição decisiva dos nossos professores e alunos, desempenha na formação de profissionais comprometidos com a excelência acadêmica e com a responsabilidade social e profissional. Que este caderno seja fonte de inspiração, aprendizado e diálogo para todos aqueles que acreditam na educação como caminho para a inovação e para a construção de um futuro mais justo e humano, compromissado com a valorização e o desenvolvimento das pessoas.

Profa. M. Sc. Tessa Cristina Coltro Pereira
Coordenadora do CST em Gestão de Recursos Humanos

Prof. Dr. Renato César Ferreira Fernandes
Integrante da Comissão de Trabalho de Graduação



Palavra do Diretor

Prezados,

A pesquisa científica tecnológica é fundamental para a formação do tecnólogo, pois possibilita o desenvolvimento de habilidades críticas, inovadoras e práticas, que são essenciais para a atuação e ascensão profissional. Por meio da pesquisa, o tecnólogo aprende a identificar problemas reais, buscar soluções eficientes e aplicar conhecimentos técnicos de forma criativa e contextualizada. Além disso, a pesquisa tecnológica estimula a atualização constante frente às mudanças do mercado e às demandas da sociedade, preparando o profissional para contribuir com avanços em sua área de atuação. Dessa forma, parabeno a todos que se empenharam na realização da **Semana de Pesquisa Científica** e na elaboração deste **Caderno de Resumos**, pois representam a materialização do incansável esforço de nossa comunidade fatecana em integrar teoria, prática e investigação científica. Condição que enriquece não somente a formação, mas que também fortalece a capacidade do tecnólogo de transformar conhecimento em inovação e desenvolvimento científico e tecnológico. Assim, esta publicação consagra um passo adiante no sentido de institucionalizar, divulgar e incentivar a pesquisa científica e tecnológica na Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

Prof. Dr. Luciano Aparecido Xavier
Coordenador da Faculdade de Tecnologia de Sumaré – Fatec Sumaré

Sumário

1	Análise do impacto do treinamento e desenvolvimento no suporte técnico em uma empresa de telecomunicações: um estudo de caso	3-6
2	Innovation Canvas aplicado aos processos de seleção e recrutamento de empresa no setor farmacêutico	7-10
3	A Importância do Feedback para o Desenvolvimento de um Colaborador	11-15
4	Benefícios flexíveis como ferramenta de atração e retenção de talentos	16-19
5	Nuances no recrutamento e seleção em uma empresa de logística na região de Sumaré	20-23
6	A inclusão e integração de pessoas com Síndrome de Down no ambiente de trabalho	24-28
7	As estratégias da gestão de recursos humanos: recrutamento interno e externo	29-30
8	Desafios das Pessoas Pretas no Ambiente Corporativo	31-33
9	Mulheres em cargos de liderança	34-38
10	Geração Z e o mercado de trabalho: desafios e oportunidades	39-42
11	Uso da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção	43-46
12	Os Efeitos do Burnout na Motivação dos Funcionários	47-49
13	Análise do modelo para contratação de professores da educação básica do estado de São Paulo	50-55
14	Conflitos de gerações: análise bibliométrica	56-60
15	O papel do gestor de RH no desenvolvimento do colaborador: resultados de uma pesquisa online multisetorial	61-63
16	Experiência profissional: fator de exclusão no processo seletivo do jovem no mercado de trabalho.	64-66
17	O estado da arte da pesquisa no Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos: mapeamento e perspectiva	67-74

Análise do impacto do treinamento e desenvolvimento no suporte técnico em uma empresa de telecomunicações: um estudo de caso

Ana Paula Sant'Ana de OLIVEIRA¹ ; Gilzete Alves dos Santos NUNES²; Rafaela Sant'Ana de Oliveira BENATO³; Douglas de MATTEU⁴

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
ana_paula8985@yahoo.com.bropcional

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
gilzete01@gmail.com

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
rafaelasantana1984@hotmail.com

⁴ Professor Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
douglas.matteu@fatec.sp.gov.br

RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos dos treinamentos técnicos e práticos oferecidos no setor de suporte técnico em telecomunicações, avaliando sua eficácia no desenvolvimento profissional dos colaboradores e no aprimoramento do desempenho individual. A metodologia é classificada como pesquisa bibliográfica e de estudo exploratório quantitativa e qualitativa com abordagem descritiva. Os questionários incluíram perguntas abertas e fechadas, estruturadas com escala Likert para mensuração precisa das respostas. Os resultados indicam que os treinamentos atuais são bem avaliados no geral e contribuem para o desempenho dos colaboradores. No entanto, identificam-se oportunidades de melhoria, na adaptação dos conteúdos às necessidades práticas e no fortalecimento do acompanhamento pós-treinamento. Por fim, recomenda-se a ampliação de treinamentos práticos e o desenvolvimento de estratégias de acompanhamento contínuo para maximizar os resultados organizacionais.

INTRODUÇÃO

Em um mundo que se transforma constantemente, impulsionado por avanços tecnológicos e mudanças rápidas, as empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos. No setor de suporte técnico em telecomunicações, essa realidade se torna ainda mais evidente, pois a qualidade do atendimento e a eficiência operacional dependem diretamente da capacitação das equipes.

O treinamento e o desenvolvimento profissional não são apenas ferramentas estratégicas, mas pilares fundamentais para o sucesso empresarial. No entanto, investir apenas em tecnologia não é suficiente, é essencial contar com profissionais preparados, motivados e alinhados aos objetivos organizacionais. Diante desse cenário, compreender a opinião dos colaboradores sobre os programas de capacitação oferecidos torna-se importante para avaliar sua eficácia e identificar oportunidades de aprimoramento, garantindo um impacto positivo no desempenho da empresa.

Em relação à capacitação fora do país, os Estados Unidos investem mais em Treinamento e Desenvolvimento do que o Brasil. Em 2024, as empresas brasileiras aumentaram 14% o investimento anual médio por colaborador, refletindo um reconhecimento crescente da importância da capacitação. No entanto, esse valor ainda está distante da realidade americana, onde as empresas destinam cinco vezes mais recursos para treinamento, garantindo um investimento muito maior por funcionário.

O estudo busca identificar como os colaboradores percebem o impacto dos treinamentos técnicos e práticos, avaliando sua qualidade. Além disso, analisar se, após o treinamento, os conhecimentos adquiridos influenciam profissionalmente e se, de fato, são úteis para o desempenho de suas funções.

Os treinamentos aplicados atendem, de forma eficaz, às necessidades dos colaboradores e contribuem para a melhoria do seu desempenho nas atividades cotidianas?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os impactos dos treinamentos técnicos e práticos oferecidos no setor de suporte técnico em telecomunicações, avaliando sua eficácia no desenvolvimento profissional dos colaboradores, e no aprimoramento do desempenho individual. Para isso, busca-se mensurar o grau de satisfação dos colaboradores e identificar se os treinamentos auxiliam na superação dos desafios nas atividades cotidianas.

Metodologia

A natureza da pesquisa conduzida, com a combinação de dados quantitativos e qualitativos com abordagem descritiva, utilizando como estratégia o estudo de caso realizado na empresa Telecomunicações. De acordo com Yin (2014), o estudo de caso é considerado uma abordagem apropriada para investigar fenômenos atuais em seu contexto real, principalmente quando os limites e o contexto do fenômeno não são claramente definidos.

A pesquisa bibliográfica de estudo exploratória foi utilizada como base teórica para a fundamentação do tema, conforme recomendado por Gil (2021), que destaca meio de consulta de livros, artigos científicos, e materiais disponíveis em bases de dados reconhecidas, como o Google Scholar, utilizando-se como critérios a atualidade das publicações, a relevância teórica e credibilidades dos autores. As palavras-chave selecionadas sobre análise dos colaboradores, capacitação, bem como treinamento e desenvolvimento, pilares centrais destas pesquisas.

A população-alvo da pesquisa foi composta pelos profissionais da área de suporte técnico da empresa localizada em Sumaré/SP. As respostas foram definidas envolvendo 46 colaboradores que aceitaram participar voluntariamente do estudo.

Os dados coletados foram organizados em planilhas e submetidos à análise estatística descritiva, com apoio de gráficos e tabelas, além de uma análise qualitativa das respostas abertas. Os resultados foram comparados com os conceitos encontrados na literatura, permitindo reflexões sobre os impactos dos treinamentos na prática organizacional.

Resultados e Discussão

As análises dos dados das perguntas fechadas revelam que a maioria dos colaboradores, 93% já participou de treinamentos, 72% dos colaboradores concordaram totalmente que o conteúdo dos treinamentos é claro e bem explicado, 63% avaliaram a duração dos treinamentos como adequada ao conteúdo, 83% concordaram que o instrutor demonstrou domínio sobre os assuntos abordados. Os métodos utilizados, como exposições, dinâmicas e recursos visuais, foram considerados facilitadores do aprendizado 74% dos respondentes.

No aspecto eficácia e o impacto dos treinamentos no desempenho dos colaboradores, 76.1% dos colaboradores concordaram com os temas abordados são relevantes para as atividades diárias, 80.8% conteúdos é aplicável no dia a dia, 70.2% sinto mais preparado após os treinamentos, 74.5 % percebo melhoria no meu desempenho, 68% os treinamentos contribuíram para minha produtividade, 74.4% os treinamentos ajudaram a reduzir erros e retrabalhos na execução e 70.2% sinto que as minhas necessidades de desenvolvimento foram atendidas.

Segundo Marras (2016), a organização dos treinamentos depende de um planejamento estruturado, garantindo que os recursos utilizados sejam adequados para o processo de aprendizado. Aspectos como cronograma, estrutura, ambiente e materiais são fundamentais para os colaboradores absorverem o conteúdo de forma eficaz e produtiva.

A análise dos dados coletados nas perguntas abertas revela o interesse dos colaboradores por treinamentos voltados ao desenvolvimento profissional e comportamental. Os temas mais citados foram gestão de conflitos, inteligência emocional, liderança corporativa e desenvolvimento de competências para líderes, saúde mental dos colaboradores, empatia e bom relacionamento entre setores, assédio moral e inclusão social e aplicabilidade prática dos treinamentos.

De acordo com Gil (2021), as pesquisas de natureza qualitativa descritiva buscam compreender como as pessoas vivenciam determinadas situações e interação em contextos sociais complexos. Essa abordagem valoriza o olhar e a interpretação dos próprios participantes, permitindo que suas experiências sejam analisadas a partir de sua própria perspectiva.

Considerações finais

Com base nas respostas obtidas ao longo da pesquisa, é possível concluir que os treinamentos teóricos aplicados pela empresa são bem avaliados em diversos aspectos. Os colaboradores demonstraram reconhecer o esforço da empresa em promover capacitações o que contribui positivamente para o desenvolvimento profissional.

Foi identificado um ponto de fragilidade importante: aplicação prática dos conhecimentos adquiridos aos colaboradores que, após o treinamento não há acompanhamento ou monitoramento para garantir que os procedimentos estejam sendo executados corretamente. Isso gera um distanciamento entre a teoria e prática, diminuindo a efetividade do processo de aprendizagem.

Outro fator relevante observado no estudo é o impacto do turnover na eficácia dos treinamentos no setor de telecomunicações. A alta rotatividade, especialmente que varia entre 30% e 45%. Esse cenário gera um ciclo constante de contratações e desligamentos, afetando a qualidade do atendimento ao cliente.

A rotatividade compromete a continuidade das capacitações, dificultando o engajamento e a consolidação do conhecimento adquirido. A ausência de uma estratégia eficaz de retenção de talentos pode resultar na necessidade constante de requalificação, aumentando os custos operacionais e reduzindo a eficiência do desenvolvimento profissional.

Sugestão de melhoria no sistema de acompanhamento após treinamento que não contém na empresa. Preparar instrutores ou líderes para auxiliar na aplicação de práticas e dos procedimentos. Padronizar a comunicação garantido que as orientações sejam passada de forma uniforme, clara e empática investir em ambientes adequados e silenciosos pra realização dos treinamentos. Avaliar a carga horária e o ritmo das capacitações permitindo que o conteúdo seja assimilado com mais qualidade e menos pressas.

Segundo Boog (2013), recomenda-se que os colaboradores de todos os níveis hierárquicos sejam treinados de forma contínua, a fim de atenderem ao compromisso da organização.

De acordo com essas necessidades, faz-se necessário elaborar um programa de treinamento inclua comunicação interpessoal, feedback estruturado, e compartilhamento de experiências e desafios relacionados à empatia intergerencial lembrando de desenvolver o profissional em todos os níveis hierárquicos, começando pelos gestores e, em seguida, estendendo-se demais colaboradores

Este estudo apresenta como principal limitação o fato de ter sido aplicado avaliação sobre o treinamento e desenvolvimento de equipes no setor de suporte técnico em telecomunicações somente na matriz, considerando apenas dados internos de uma única empresa.

Para estudos futuros, propõe a ampliação da pesquisa para as filiais, permitindo uma análise mais profunda da experiência dos colaboradores após os treinamentos, possibilitando ajustes e melhorias no processo de capacitação.

REFERÊNCIAS

ABTD – Associação Brasil de Treinamento e Desenvolvimento, Integração Escola de Negócios, Carvalho & Mello - Consultoria Organizacional (2024 / 2025). O Panorama do Treinamento no Brasil - Indicadores e Tendências em Gestão de T&D. 19. ed. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:dded3501-e21a-4ee5-bd08-682456df0c8e>. Acesso em: 07 abr. 2025.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FÉLIX, Aurélio de Oliveira. **Treinamento e desenvolvimento: uma ferramenta de estratégia para empresa**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Anhanguera, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/26234/1/AURELIO_FELIX_ATIVIDADE_DEFESA_PDF.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Ygor Geann dos Santos, *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoal. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2020, [s.l.]. **Anais...** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2020. p. 1-12. Disponível em: <https://aprepro.org.br/combrep/2020/anais/arquivos/10302020_171005_5f9c71b509cae.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2024.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

NEXTIVA. Call center turnover rates. Disponível em: <<https://www.nextiva.com/blog/call-center-turnover-rates.html>>. Acesso em: 11 jun. 2025.

PORTELA, Vanessa Gomes. **Importância dos treinamentos no sistema de gestão integrada nas empresas para novos colaboradores**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – UNIME – União Metropolitana de Educação e Cultura, Lauro de Freitas, BA, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/54453/1/VANESSA_GOMES.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2024.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TREVISAN, Leonardo Nelmi; VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza. Carreiras Múltiplas e Novas Competências. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/53965>>. Acesso em: 08 nov. 2024.

Innovation Canvas aplicado aos processos de seleção e recrutamento de empresa no setor farmacêutico

Aparecida Regina dos Santos TALÃO¹; Manoel GONÇALES FILHO²

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré - aparecida.talao@fatec.sp.gov.br

² Professor Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré - manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br.

RESUMO:

Devido às rápidas mudanças da revolução tecnológica, este estudo analisa a aplicação do modelo Innovation Canvas nos processos de recrutamento e seleção em uma empresa farmacêutica. Investiga-se como tecnologias digitais e inteligência artificial podem otimizar o recrutamento, aumentar a assertividade nas contratações, reduzir o turnover e reter talentos. A metodologia é qualitativa, com levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais de TI. Os resultados mostram a importância de alinhar estratégias de R&S aos objetivos organizacionais, utilizando o Innovation Canvas para mapear competências e promover inovação. A adoção de IA e práticas estratégicas de gestão de pessoas é vital para o sucesso do recrutamento. A principal contribuição é a definição e aplicação do Innovation Canvas nos processos, identificando oportunidades de melhorias organizacionais.

INTRODUÇÃO

Nos últimos 300 anos, ocorreram três revoluções industriais que provocaram mudanças rápidas e profundas nos modelos de negócios, processos produtivos e na sociedade (CORVALÁN, 2017). Atualmente, vivemos a quarta revolução industrial, marcada pela revolução digital e inovação tecnológica, que transformam os modelos de negócio em alta velocidade (Schwab, 2020).

Essas transformações tecnológicas possibilitam às organizações obter maior eficiência, economia de tempo, produtividade e lucratividade (MENDONÇA *et al.*, 2018). O setor farmacêutico brasileiro, especialmente no Estado de São Paulo, concentra 56,25% das indústrias do setor e responde por 76,85% do faturamento nacional (VERDÉLIO, 2021). Durante a pandemia de Covid-19, o setor se adaptou rapidamente, impulsionado pelas tecnologias e inteligência artificial (IA).

O modelo Innovation Canvas (IC) pode ser aplicado nos processos de recrutamento e seleção (R&S) para mapear competências críticas, identificar novas formas de atração, melhorar a comunicação com candidatos, otimizar a experiência e reduzir tempo e custos. Ao adotar o IC, as empresas se tornam mais ágeis, inovam seus processos e atraem talentos.

Diante desse contexto, a pesquisa investiga qual o modelo de negócio, tecnologias e IA utilizados na área de Gestão de Pessoas (GP) para retenção de talentos e redução do turnover em empresas farmacêuticas. O objetivo é analisar a aplicação do Innovation Canvas nos processos de R&S, buscando eficiência e inovação, com uso de tecnologias que permitem análise rápida e precisa de perfis.

Metodologia

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e explicativa, para compreensão dos processos de Recrutamento e Seleção na indústria farmacêutica. Justifica-se, desse modo, a escolha qualitativa devido à necessidade de analisar subjetividades e contextos particulares, como a interação entre tecnologias, modelos de negócio e gestão estratégica

(PRODANOV; FREITAS, 2013). O método indutivo foi utilizado para generalizar conclusões a partir de observações específicas no estudo de caso (GIL, 1994).

As consultas foram baseadas em dados científicos como Google Acadêmico e Spell.org, com um período temporal delimitado nos últimos dez anos e com a seleção de publicações em português e inglês. As palavras-chave utilizadas para realizar as buscas nas bases de dados foram: (i) Modelo de Negócio; (ii) Inteligência Artificial; (iii) Gestão de Pessoas; (iv) Indústria Farmacêutica; e (v) Inovação.

A amostragem analisada foi uma indústria farmacêutica brasileira líder de mercado, com 59 anos de atuação e 5.000 colaboradores. O estudo de caso único permitiu investigar profundamente o fenômeno em seu contexto real, seguindo as etapas de Yin (2005): (i) formulação do problema; (ii) definição da unidade de caso; (iii) elaboração do protocolo de pesquisa; (iv) coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas; e (v) análise e interpretação dos dados.

Para realizar a entrevista, foram selecionados dois profissionais da área de Tecnologia da Informação (TI), com experiência em GP e R&S, sendo o entrevistado 1 líder de TI, com 6 anos de experiência, especializado em desenvolvimento de sites e aplicativos e o entrevistado 2 analistas de sistemas, com 12 anos de experiência, no qual possuía atuação em projetos de inovação tecnológica.

Os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado (Apêndice A), aplicado de forma online, com perguntas abertas sobre os temas como: (i) uso de IA e Tecnologias Digitais; (ii) integração entre TI e R&S; e (iii) desafios na implementação do Innovation Canvas.

Os dados coletados das entrevistas foram transcritos e analisados identificando categorias temáticas como: (i) alinhamento estratégico entre TI e GP; (ii) impacto da IA na assertividade das contratações; (III) barreiras culturais para adoção do IC; e (IV) triangulação de dados fazendo a união de resultados bibliográficos e empíricos para validar as conclusões (GIL, 2002).

Resultados e Discussão

Para identificar e apresentar os resultados desta pesquisa, utilizou-se o aprofundamento da literatura, desenvolvido na fundamentação teórica, e o levantamento de dados in loco na empresa do estudo de caso, para reconhecer oportunidades de melhorias na área de Gestão de Pessoas (GP) e nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S).

O modelo de negócios Innovation Canvas (IC) facilita a inovação ao centralizar a atenção nos desafios a partir de várias perspectivas e blocos, permitindo rápida revisão e alinhamento de temas críticos. Neste estudo, o IC foi definido como o modelo que estrutura as escolhas das tecnologias e da inteligência artificial (IA) para reter talentos e diminuir o turnover na indústria farmacêutica.

Foi realizada uma saturação prévia para garantir que todos os aspectos críticos fossem considerados (BOWEN, 2008; ROWLANDS; WALKER, 2016; SAUNDERS *et al.*, 2018). Após isso, aplicaram-se os conhecimentos da revisão bibliográfica e entrevistas para construir o IC e propor soluções práticas para melhorias nos processos de R&S, considerando a dinâmica e competitividade do setor farmacêutico.

Além da saturação teórica, foi feito um pré-teste prático (questionário) para a coleta de dados via entrevistas, conforme recomendação de Gil (2002). Isso permitiu eliminar questões supérfluas e focar no objetivo principal: propor e aplicar um modelo de negócio que gere benefícios por meio de inovações nos processos de R&S, utilizando tecnologias e IA para aumentar a assertividade nas contratações, reduzir o turnover e melhorar a retenção de talentos.

O modelo IC foi escolhido pelo impacto que pode causar na inovação e melhoria dos processos de R&S. Ele promove uma abordagem baseada em equipe, inspira inovação e torna visíveis as conexões, interações e alinhamentos entre temas na tela, por meio de blocos/perspectivas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Na prática, a equipe interage com uma versão do Canvas em tamanho de pôster, preenchendo-a com post-its que alinham experiências, criatividade e diversão, com a expectativa de ser temporária e sujeita a atualizações.

O estudo indicou que a interação entre o modelo IC, tecnologias e IA na GP, especialmente nos processos de R&S, fornece percepções valiosas que podem ser adaptadas ao IC. A utilização eficaz da IA, GP e liderança estruturada é fundamental para otimizar os processos de R&S, contribuindo para reter talentos e reduzir o turnover no setor farmacêutico.

A competitividade das organizações é fortalecida por essas práticas, criando um ambiente de colaboradores bem-sucedidos e promovendo um cenário ganha-ganha. O modelo IC favorece a visualização e estruturação das inovações necessárias para otimizar os processos de R&S, com foco na retenção de talentos e diminuição do turnover. Os participantes destacaram que o uso de tecnologias, como ferramentas de triagem com IA, melhora a eficiência e proporciona uma experiência positiva aos candidatos, essencial para atrair e reter talentos alinhados às expectativas do mercado.

Os conceitos ligados ao IC proporcionam uma visão clara de como cada bloco do modelo se conecta para melhorar os processos de R&S. A aplicação do modelo facilita a identificação das áreas que necessitam de inovação, alinhando as práticas de GP aos objetivos estratégicos do setor farmacêutico. Isso capacita o setor a criar um ambiente mais inclusivo e dinâmico, visando a adoção de tecnologias inovadoras e a melhoria contínua dos processos, promovendo engajamento e alinhamento da força de trabalho conforme as necessidades organizacionais.

A busca contínua por inovações tecnológicas impacta não apenas os processos internos, mas também a experiência dos candidatos durante o processo seletivo, demonstrando o compromisso com práticas modernas e eficazes na gestão do capital humano. As respostas dos participantes revelam como as tecnologias podem transformar os processos de R&S na empresa estudada, aprimorando a eficiência operacional e criando um ambiente dinâmico e adaptável às rápidas mudanças do mercado, alinhado às melhores práticas em GP.

Os participantes concordam que um ambiente positivo, criado por uma GP e liderança eficazes, é essencial para reduzir o turnover. A literatura destaca que os processos de liderança são fundamentais para definir e traduzir a missão e visão organizacional, possibilitando a ação coletiva (Rocha *et al.*, 2016). Assim, sugere-se que os líderes cultivem uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Considerações finais

O estudo destaca que a aplicação do Innovation Canvas, nos processos de recrutamento e seleção representa um avanço estratégico na área de Gestão de Pessoas do setor da indústria farmacêutica. O modelo aplicado proporciona uma visão integrada e flexível, favorecendo alinhamento das necessidades organizacionais e as práticas de seleção. Além disso, incluir tecnologias digitais, assim como, inteligência artificial aumenta assertividade das contratações contribuindo para a retenção de talentos. Dessa maneira, a aplicação do Innovation Canvas se destaca como relevante na promoção de inovação, processos mais ágeis e competitividade, que reforça o papel da gestão estratégica das pessoas mediante os desafios em um cenário atual.

A literatura evidencia que as tecnologias como IA e modelos como o IC são estratégias que otimizam o R&S, reduz o turnover e aumenta a assertividade na tomada de decisões.

A pesquisa de in loco na empresa do estudo de caso evidenciou que: (i) Resistência à mudança e limitações orçamentárias são barreiras críticas; (ii) Integração entre TI e GP é projeto primário, mas potencializa eficiência operacional; e (iii) Processos estruturados como: entrevistas técnicas, feedback contínuo, são eficazes, mas são utilizados de forma reduzida. No entanto, a contribuição principal foi a proposição de aplicação do IC para alinhamento de competências organizacionais, tecnologias e retenção de talentos no setor.

A proposição da pesquisa foi a de sugerir o modelo de negócio para a estruturação e melhorias nos processos de R&S, como mapear competências críticas, alinhar estratégias organizacionais e estruturar processos de R&S de forma integrada, promovendo inovação e eficiência operacional no setor farmacêutico.

REFERÊNCIAS

BOWEN, G. A. **Pesquisa qualitativa em ciências sociais**: fundamentos e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CORVALÁN, A. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2017.

FRANÇA, J. A.; Castro, R. B. **Gestão de pessoas**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo Atlas ,1994.



A Importância do Feedback para o Desenvolvimento de um Colaborador

Beatriz Vitória Alves do PRADO¹; Angela Trimer de OLIVEIRA²

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré -
beatriz.prado2@fatec.sp.gov.br

² Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré -
angela.oliveira01@fatec.sp.gov.br

RESUMO:

Este trabalho analisa o papel da comunicação na satisfação entre líderes e liderados, com foco na importância do feedback no ambiente organizacional. O objetivo principal foi identificar práticas eficazes de comunicação e avaliar como o feedback impacta o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A pesquisa, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, utilizou questionários aplicados a funcionários de uma organização. Os resultados mostraram que a maioria percebe a comunicação como clara e respeitosa, sendo o feedback reconhecido como construtivo e essencial para o crescimento. A pesquisa reforça que uma comunicação eficaz fortalece o relacionamento, aumenta o engajamento e melhora o clima organizacional.

INTRODUÇÃO

A comunicação é um elemento essencial nas relações humanas e ainda mais significativa no ambiente organizacional. No contexto corporativo, ela não apenas assegura o fluxo de informações, mas também influencia diretamente o desempenho, o engajamento e a motivação dos colaboradores. Quando eficaz, a comunicação fortalece vínculos, promove um clima de confiança e contribui para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Entre os elementos que integram esse processo, destaca-se o feedback — uma ferramenta indispensável para alinhar expectativas, reconhecer esforços e orientar melhorias contínuas.

Apesar da sua importância, muitas organizações enfrentam dificuldades para estabelecer uma cultura de feedback consistente. Falhas na comunicação, ausência de retorno ou uso inadequado dos canais podem gerar mal-entendidos, desmotivação e baixa performance. Tais situações comprometem não apenas os resultados da equipe, mas também o relacionamento entre líderes e liderados. Diante dessa realidade, torna-se necessário compreender como o feedback é percebido pelos colaboradores e de que forma ele influencia sua satisfação e desenvolvimento.

A escolha do tema surgiu a partir da vivência prática com equipes que apresentam dificuldades nesse aspecto, especialmente no fornecimento e na recepção de devolutivas construtivas. Ao investigar essas lacunas, percebeu-se a importância de compreender mais profundamente a relação entre a qualidade da comunicação e o bem-estar dos colaboradores. A relevância do estudo se justifica por seu potencial de contribuir para a melhoria da gestão de pessoas, ampliando a consciência sobre o papel estratégico da comunicação na liderança.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo principal analisar o papel da comunicação como meio de satisfação entre líderes e liderados, com ênfase na prática do feedback. Como objetivos específicos, busca-se: estudar a comunicação e seu papel na organização; investigar a importância da comunicação entre líder e liderado; e diagnosticar a percepção dos colaboradores quanto à comunicação com seus superiores.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa. O método descritivo foi adotado por permitir a observação, o registro e a análise de fenômenos sem a manipulação de variáveis, buscando compreender e detalhar as percepções dos colaboradores sobre a comunicação e o feedback no ambiente organizacional. A abordagem quantitativa, por sua vez, possibilita a mensuração dos dados coletados, favorecendo uma análise objetiva dos resultados.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos do trabalho e na fundamentação teórica. O instrumento foi composto por 15 perguntas, sendo 13 fechadas — de múltipla escolha e escala de concordância — e 2 abertas, permitindo que os participantes compartilhassem experiências e percepções com maior liberdade. A combinação de perguntas objetivas e subjetivas permitiu uma análise mais rica, integrando dados estatísticos com relatos qualitativos. Para as respostas abertas, foi utilizada a técnica de nuvem de palavras como recurso complementar de visualização e interpretação.

A aplicação do questionário foi realizada de forma presencial e digital, garantindo praticidade e ampliando o alcance da coleta. A amostra foi composta por colaboradores de uma organização privada que mantêm contato direto com lideranças. Esses participantes foram escolhidos de forma intencional, com base na vivência prática com os processos de comunicação e feedback. O número de respondentes foi suficiente para levantar dados representativos do grupo estudado e possibilitar a análise das práticas comunicacionais adotadas pela liderança.

O ambiente da pesquisa foi o próprio local de trabalho dos participantes, o que possibilitou maior familiaridade e espontaneidade nas respostas. Os dados foram registrados de forma segura e mantidos em anonimato, respeitando os princípios éticos da pesquisa científica. Os resultados foram analisados com base na frequência das respostas, cruzamento de dados e interpretação crítica à luz da literatura revisada.

Para a etapa de análise, utilizou-se a tabulação simples das respostas fechadas, representadas por gráficos, e a interpretação textual das respostas abertas. Além disso, os dados foram confrontados com os referenciais teóricos sobre comunicação organizacional, liderança e feedback, o que permitiu construir relações entre teoria e prática, identificar padrões e refletir sobre oportunidades de melhoria na comunicação interna da empresa.

Assim, os procedimentos adotados permitiram compreender com clareza a percepção dos colaboradores sobre a comunicação com seus líderes e avaliar o impacto do feedback no desenvolvimento profissional e no clima organizacional.

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam que a comunicação entre líderes e liderados é amplamente percebida como clara, respeitosa e eficaz pelos colaboradores da organização investigada. Mais de 97% dos participantes afirmaram que a forma como seus líderes se comunica influencia diretamente sua satisfação profissional, enquanto 94,3% consideram os feedbacks recebidos como construtivos e úteis para seu desenvolvimento. Esses dados demonstram uma forte valorização do diálogo entre liderança e equipe, além de ressaltar o papel do feedback como ferramenta de alinhamento e crescimento.

Essa percepção positiva está em consonância com Robbins e Judge (2017), que destacam que a comunicação eficaz é essencial para o funcionamento das organizações, impactando tanto a produtividade quanto a satisfação dos colaboradores. A alta taxa de aprovação quanto à frequência e qualidade dos feedbacks também confirma a visão de Kaplan (2019), que define o feedback como um componente central para o desempenho individual e o alinhamento de expectativas.

Outro dado relevante foi a predominância da conversa presencial individual como principal canal de devolutiva, apontado por 49% dos participantes. Esse resultado reforça a importância da comunicação direta e personalizada, especialmente em momentos que exigem empatia e escuta ativa. Mintzberg (2000) observa que a forma como uma mensagem é comunicada pode ser tão

importante quanto seu conteúdo, o que justifica a preferência por canais que favoreçam a interação interpessoal. Daft e Lengel (1986), por sua vez, afirmam que mídias mais “ricas” — como encontros presenciais — são mais eficazes em contextos de ambiguidade, pois reduzem incertezas e promovem entendimento mútuo.

Apesar dos dados positivos, 9% dos participantes relataram já ter vivenciado mal-entendidos causados pela escolha inadequada do canal de comunicação, como mensagens escritas em situações que exigiriam mais sensibilidade. Esses episódios, embora pontuais, reforçam a necessidade de líderes estarem atentos ao momento, ao meio e ao tom utilizado nas interações. Conforme aponta Lück (2003), a comunicação eficaz deve estar ancorada na escuta ativa, respeito mútuo e construção de confiança.

Além disso, a maioria dos colaboradores indicou que o ambiente criado durante o feedback favorece conversas abertas, demonstrando que os líderes têm adotado posturas acolhedoras e respeitadas. Essa dimensão qualitativa do feedback, que envolve mais do que a transmissão de conteúdo, é ressaltada por Bergamini (2009), ao afirmar que a estrutura comunicacional influencia diretamente a confiança e o relacionamento entre os membros da equipe.

Os dados ainda mostraram que a ausência ou falha na comunicação impacta negativamente o ambiente de trabalho, afetando a motivação e o desempenho. Esse achado é coerente com Robinson (2018), que relaciona a falta de retorno e diálogo com o aumento do estresse e da rotatividade nas empresas.

Portanto, os resultados da pesquisa confirmam o que a literatura já sinaliza: a comunicação, especialmente quando aliada a um feedback eficaz, é um pilar estratégico nas relações de trabalho. Quando bem conduzida, ela não apenas orienta tarefas, mas fortalece vínculos, promove a satisfação e sustenta o desenvolvimento organizacional.

Considerações finais

A presente pesquisa permitiu concluir que a comunicação entre líderes e liderados exerce papel fundamental na satisfação, no engajamento e no desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações. Especificamente, o feedback demonstrou ser uma ferramenta estratégica para o alinhamento de expectativas, promoção do crescimento profissional e fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Os dados coletados indicaram que a maioria dos colaboradores percebe a comunicação com seus líderes como clara, respeitosa e eficaz, e reconhece o impacto direto dessa interação em sua motivação e desempenho. A prática do feedback foi amplamente valorizada, sendo considerada construtiva por 94,3% dos participantes, o que confirma sua relevância não apenas como ferramenta de correção, mas também de incentivo e reconhecimento.

A predominância de canais presenciais para a devolutiva aponta para a preferência por meios que favorecem a empatia e a escuta ativa — características essenciais para um diálogo genuíno. Ainda assim, os relatos de desconforto em situações pontuais revelam que o sucesso do feedback depende não só da sua frequência, mas da sensibilidade na escolha do canal, do momento e da abordagem.

As conclusões reforçam os argumentos de autores como Robbins e Judge (2017), Kaplan (2019) e Chiavenato (2014), ao indicarem que a comunicação eficaz é decisiva para o bom funcionamento das organizações. Além disso, evidenciam a importância de capacitar lideranças para o uso consciente e estratégico do feedback como ferramenta de desenvolvimento humano.

Como limitação, destaca-se o recorte da pesquisa a uma única organização e a perspectiva restrita aos liderados. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a amostra, incluir diferentes níveis hierárquicos e investigar como o estilo de liderança influencia a comunicação e o clima organizacional.

Em síntese, este trabalho contribui para o entendimento de que a comunicação — quando bem conduzida — não é apenas um instrumento técnico, mas um agente ativo na construção de ambientes mais produtivos, humanizados e alinhados com os objetivos coletivos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **Metodologia científica**: fundamentos e técnicas da pesquisa. São Paulo: Atlas, 2019.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARSTENS, R.; BARNES, N. Eight tips for effective feedback. **Strategic Finance**, v. 87, n. 7, p. 16-19, Jan. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto; SIQUEIRA, José Ricardo Caetano. **Liderança e comportamento organizacional**. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**: por que algumas empresas alcançam a excelência e outras não?. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554–571, maio, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, Robert S. **Feedback that works**: how to build and deliver your message. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.
- LÜCK, Heloisa. **As competências profissionais da liderança educativa**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- ROBINSON, D. Why employees leave: what we know and what you can do. **HR Today Journal**, v. 11, n. 3, p. 42-47, 2018.
- YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2012.

Benefícios flexíveis como ferramenta de atração e retenção de talentos

Camila SANTOS¹; Gisele MAZIERI²; Paula BASTOS³; Irailton Melo de SOUZA⁴

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

⁴ Professor Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e marcado pela escassez de profissionais qualificados, as empresas buscam estratégias eficazes para atrair e reter talentos. Nesse contexto, os benefícios flexíveis têm ganhado destaque como uma prática de gestão voltada à valorização da autonomia dos colaboradores e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este estudo tem como objetivo analisar os benefícios flexíveis como ferramenta de atração e retenção de talentos, respondendo à seguinte problemática: quais impactos os benefícios flexíveis geram nas empresas sob a perspectiva dos colaboradores? Para isso, foi adotada uma abordagem quantitativa, descritiva e de corte transversal, com coleta de dados primários por meio de um questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos, aplicado a 80 profissionais de diferentes setores e faixas etárias, ativos ou não no mercado de trabalho. Os resultados revelaram que 80% dos participantes consideram os benefícios flexíveis um diferencial competitivo, 75% afirmam que influenciam diretamente sua permanência na empresa e 86% reconhecem a iniciativa como indicativo de preocupação organizacional com o bem-estar. Além disso, os respondentes apontaram impactos positivos na motivação, satisfação, engajamento e clima organizacional. Conclui-se que os benefícios flexíveis representam uma estratégia eficaz e humanizada de gestão de pessoas, contribuindo para a redução da rotatividade, o aumento da produtividade e a construção de ambientes de trabalho mais atrativos e sustentáveis.

INTRODUÇÃO

As empresas buscam a todo momento se destacar em relação ao mercado altamente competitivo, uma forma que elas encontram para isso é o investimento no capital humano, que visa atrair e reter talentos, as organizações estão reconhecendo cada vez mais a importância de seus funcionários, e estão buscando atender as suas necessidades para obter uma equipe mais satisfeita (CHIAVENATO, 2014; CRIVIAM, 2024; DUQUE, 2011). Surge, então, a necessidade de implantação de novas estratégias, como os benefícios flexíveis.

Segundo Bohlander (2003), os planos flexíveis de benefícios permitem que cada funcionário escolha o benefício que melhor atenderá suas necessidades, com isso evitará gastos com outros benefícios que acabam não tendo relevância.

Em geral os benefícios flexíveis servem como instrumentos de atração e retenção de talentos nas organizações, gerando impactos positivos, especialmente para as gerações atuais e futuras (Âmbito Jurídico, 2024).

Independentemente do ramo em que uma organização esteja inserida, deve haver sempre a preocupação em buscar a melhor forma de remunerar seus colaboradores satisfeita (CRIVIAM, 2024).

Segundo Chiavenato (2014), a flexibilização dos benefícios pode representar um importante atrativo para os colaboradores e, ao mesmo tempo, configurar-se como um diferencial competitivo para a organização. Essa estratégia contribui positivamente para a satisfação e a motivação dos funcionários, refletindo diretamente no clima organizacional. Nesse mesmo sentido, Lacombe (2021) ressalta que a oferta de benefícios personalizados ou flexíveis é essencial para a

atração e retenção de talentos, especialmente em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, como os atuais.

A problemática que incentivou a realização desta pesquisa foi: “De que forma os benefícios flexíveis impactam a atração e retenção de talentos nas organizações contemporâneas?”. Esse problema emerge diante da crescente necessidade das empresas em se diferenciarem na gestão de pessoas, oferecendo condições que atendam às novas demandas dos profissionais por personalização, autonomia e bem-estar.

Considerando que o capital humano é um dos principais ativos organizacionais (DUQUE, 2011; CHIAVENATO, 2014), compreender os efeitos dessa estratégia torna-se essencial para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das empresas.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o impacto dos benefícios flexíveis na atração e retenção de talentos, avaliando sua eficácia como prática estratégica de gestão de pessoas no ambiente organizacional contemporâneo. Como objetivos específicos este trabalho busca: (a) identificar as principais modalidades de benefícios flexíveis utilizados pelas organizações; (b) avaliar a percepção dos colaboradores quanto à eficácia desses benefícios na satisfação de suas necessidades individuais.

Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, foi adotada uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários por meio de um questionário estruturado em escala Likert de cinco pontos, aplicado via *Google Forms*.

O instrumento de pesquisa contou com 11 questões e teve como público-alvo pessoas com experiência no mercado de trabalho, ativas ou não. Como complemento metodológico, foram realizadas consultas a livros e artigos científicos sobre o tema.

A pesquisa envolveu 80 profissionais de diferentes setores e faixas etárias, com predominância de mulheres e maior concentração nas faixas de 18 a 24 e de 35 a 44 anos. A maioria atuava no setor administrativo e possuía mais de dez anos de experiência.

Conforme destacam Marconi e Lakatos (2006), o planejamento rigoroso da pesquisa e a organização dos instrumentos de coleta são etapas fundamentais, pois orientam o pesquisador diante da complexidade dos dados obtidos. Segundo as autoras, perguntas norteadoras como “O que?”, “Por quê?”, “Para quê?”, “Como?” e “Quando?” devem ser consideradas desde o início, servindo como base para a definição e integração dos elementos da investigação.

Resultados e Discussão

Os dados coletados demonstraram que os benefícios flexíveis são amplamente valorizados pelos colaboradores. A possibilidade de personalização dos pacotes de benefícios foi apontada como um fator determinante na atração e retenção de talentos. Além disso, os participantes indicaram que a flexibilidade tem impacto significativo na motivação, satisfação e engajamento no ambiente de trabalho.

A análise revelou que os benefícios flexíveis possuem peso comparável, ou até superior, ao salário na escolha de um emprego. Cerca de 80% dos participantes consideram esse tipo de benefício um diferencial competitivo, enquanto 75% afirmam que eles influenciam diretamente em sua decisão de permanecer na empresa. Ademais, 86% dos respondentes reconhecem que a oferta de benefícios flexíveis reflete a preocupação da organização com o bem-estar dos colaboradores.

Para aproximadamente 80% dos entrevistados, os benefícios flexíveis contribuem para o aumento da satisfação, motivação, reputação da empresa, atração e retenção de talentos, além de melhorar significativamente o clima organizacional.

Os resultados reforçam a importância da flexibilidade dos benefícios como fator estratégico na gestão de pessoas, especialmente no que concerne à atração e retenção de talentos.

Considerações finais

A presente pesquisa teve como ponto de partida a necessidade de compreender como os benefícios flexíveis, enquanto prática de gestão de pessoas, podem atuar como ferramenta estratégica para atração e retenção de talentos no ambiente corporativo contemporâneo. A investigação buscou analisar até que ponto a personalização dos benefícios influencia decisões relacionadas à entrada, permanência, motivação e satisfação no trabalho.

Foram definidos objetivos como: mapear os principais formatos de benefícios flexíveis, avaliar sua aceitação entre os colaboradores e propor diretrizes para uma implementação eficaz dessa política nas organizações. Os resultados obtidos, por meio da pesquisa de campo com 80 profissionais de diferentes setores, revelaram uma tendência clara de valorização dos benefícios flexíveis.

Os participantes demonstraram forte preferência por modelos que oferecem liberdade de escolha, autonomia e personalização, em contraste com pacotes padronizados que desconsideram as necessidades individuais. Um dado relevante é que uma quantidade expressiva de respondentes afirmou que os benefícios flexíveis influenciam diretamente sua decisão de permanecer na empresa, reforçando a ideia de que as novas gerações não buscam apenas boas remunerações, mas também reconhecimento, bem-estar e qualidade de vida.

Conclui-se, portanto, que os benefícios flexíveis transcendem a função operacional de recompensar o colaborador. Eles representam uma nova abordagem de relacionamento entre empresas e pessoas, baseada no respeito à individualidade, no incentivo à autonomia e no compromisso com o bem-estar integral dos profissionais. Essa prática reflete uma gestão de pessoas mais humanizada e estratégica, que reconhece as diferentes realidades e necessidades dos colaboradores, promovendo ambientes organizacionais mais justos, engajadores e sustentáveis.

Os achados desta pesquisa correspondem aos resultados indicados pela literatura, especialmente por Chiavenato (2014), que destaca a importância da valorização do capital humano e da satisfação dos colaboradores como fatores essenciais para a atração e retenção de talentos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ÂMBITO JURÍDICO. **Benefícios Flexíveis e suas vantagens na retenção de talentos pós-crise.** Âmbito Jurídico, 2020. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/beneficiosflexiveis-e-suas-vantagens-na-retencao-de-talentos-pos-crise/>>. Acesso em: 08 out. 2024.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

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

CRIVIAM. A evolução do mercado de benefícios corporativos. Criviam, 2023. Disponível em: <<https://criviam.com.br/2023/09/27/evolucao-dos-beneficios/>>. Acesso em: 08 out. 2024.

DUQUE, Luciana Schenk. **Percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis em gestão de pessoas.** 2011. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, Porto Alegre. Disponível em: <<https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7864>>. Acesso em: 08 out. 2024.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Nuances no recrutamento e seleção em uma empresa de logística na região de Sumaré

Carlos Roberto Alves da SILVA¹; Gabrieli Vieira ALVES²; Tessa Cristina Pereira COLTRO³

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³ Professor Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

O estudo teve como objetivo alinhar o perfil dos candidatos às vagas oferecidas pela empresa analisada, visando tornar o processo de recrutamento e seleção mais estratégicos. Para isso, foram abordados os fundamentos teóricos da área, analisadas as práticas adotadas pela organização e propostas melhorias. A metodologia utilizada foi um estudo de caso com entrevista a um gestor da empresa, permitindo identificar desafios como a dificuldade em validar informações dos candidatos e a escassez de profissionais qualificados. A análise de conteúdo da entrevista revelou a importância de técnicas mais criteriosas, como testes de integridade e capacitação dos recrutadores. Conclui-se que um processo seletivo bem estruturado reduz a rotatividade, melhora o desempenho dos colaboradores e contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado aos objetivos da organização.

INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção são processos essenciais para o sucesso das organizações, pois impactam diretamente na qualidade do capital humano, na produtividade e no alcance dos objetivos estratégicos. A contratação de talentos alinhados com os valores e a cultura organizacional contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo, reduz a rotatividade e fortalece a imagem da empresa no mercado. Além disso, a eficiência desses processos influencia diretamente a capacidade da organização de inovar, crescer e se manter competitiva.

Com as constantes transformações no mundo do trabalho, impulsionadas por avanços tecnológicos, novas exigências comportamentais e mudanças no perfil dos profissionais, torna-se necessário repensar e aprimorar continuamente as práticas de recrutamento e seleção. Profissionais da área enfrentam o desafio de identificar candidatos verdadeiramente qualificados em meio a um cenário de alta competitividade e, muitas vezes, de informações imprecisas ou manipuladas nos processos seletivos.

De acordo com a Forbes (2024), 70% dos recrutadores brasileiros relatam dificuldades em encontrar candidatos qualificados, 65% planejam aumentar os investimentos nessa área e, ainda, 11% dos candidatos admitem mentir durante os processos seletivos — percentual que pode chegar a 12% em casos planejados. Esses dados reforçam a importância de aplicar métodos mais criteriosos e estratégicos na seleção de pessoal, a fim de garantir contratações mais assertivas.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar o perfil dos candidatos de forma mais precisa, alinhando-os às vagas oferecidas pela empresa estudada. Para isso, busca-se analisar os métodos utilizados no processo seletivo, avaliar os desafios enfrentados e propor melhorias que contribuam para tornar o recrutamento e a seleção mais eficazes, éticos e alinhados aos objetivos organizacionais.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo, com o objetivo de compreender, por meio da experiência prática de um gestor, os desafios e estratégias relacionados ao processo de recrutamento e seleção de pessoas. A escolha desse tipo de pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundamento em um contexto real, permitindo a análise detalhada de práticas e percepções vivenciadas dentro de uma organização específica.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com um gestor de uma empresa de logística, organização de médio porte do setor logístico. A entrevista foi conduzida por um pesquisador, em ambiente reservado, com duração aproximada de 45 minutos. As perguntas foram elaboradas com foco na identificação de sinais comportamentais que indicam possíveis tentativas de desonestidade por parte dos candidatos, nas estratégias utilizadas para validar as informações apresentadas durante o processo seletivo e em exemplos concretos de experiências anteriores vivenciadas pelo entrevistado.

Para garantir a fidelidade das informações, a entrevista foi gravada com o consentimento do participante e, posteriormente, transcrita na íntegra. A análise dos dados obtidos foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, recorrências temáticas e pontos de atenção relevantes nas falas do gestor. Essa técnica foi escolhida por ser adequada à interpretação de dados qualitativos, possibilitando uma leitura crítica e estruturada das informações.

O principal equipamento utilizado para a coleta de dados foi um gravador digital, garantindo qualidade no registro da entrevista. A transcrição foi feita manualmente, assegurando que os detalhes e nuances da conversa fossem mantidos. O ambiente escolhido para a entrevista foi a própria empresa, em uma sala fechada e silenciosa, o que favoreceu a concentração e a espontaneidade das respostas do participante.

Cabe destacar que a pesquisa apresenta limitações, principalmente quanto à possibilidade de generalização dos resultados. Por se tratar de um estudo baseado em uma única entrevista com um gestor específico, as conclusões refletem a realidade de um único contexto organizacional. As práticas e percepções podem variar significativamente em outras empresas e setores, sendo necessário cautela ao extrapolar os achados para outras realidades.

Resultados e Discussão

A entrevista com o gestor revelou diversos desafios enfrentados pela empresa no processo de recrutamento e seleção. Um dos principais pontos foi a dificuldade em validar as informações fornecidas pelos candidatos, com relatos de experiências em que dados curriculares foram distorcidos ou inventados. Essa realidade está alinhada com a pesquisa da Forbes (2024), que aponta que 11% dos candidatos admitem mentir durante as entrevistas, e 12% planejam fazê-lo.

Correa (2023) reforça que sinais de mentira podem ser identificados por meio de gestos, incoerências no discurso e falta de detalhes ao relatar experiências, aspectos que o gestor também citou como observáveis durante as entrevistas. Para lidar com essas situações, a empresa busca implementar questionários comportamentais e dar maior atenção às expressões faciais e ao discurso dos candidatos.

Além disso, o entrevistado destacou a carência de candidatos verdadeiramente qualificados, tanto técnica quanto comportamentalmente. Esse dado confirma a análise de Chiavenato (2014), que afirma que o recrutamento deve considerar, além das competências técnicas, o alinhamento do candidato à cultura e aos valores da organização. Marras (2011) acrescenta que a adoção de métodos mais criteriosos, como testes de integridade e validação de referências, pode aumentar a efetividade das contratações.

Outro ponto relevante foi a identificação da falta de preparo dos próprios recrutadores, o que compromete a assertividade das contratações. O gestor afirmou que, muitas vezes, falhas no processo se originam da falta de capacitação da equipe responsável pelas entrevistas. Segundo Gil (2020), a qualificação do profissional de RH é fator essencial para garantir um recrutamento eficaz. Bohlander e Snell (2010) complementam que, para que o processo seletivo seja estratégico, é necessário que os recrutadores estejam bem treinados e atualizados quanto às técnicas modernas de avaliação.

A fala do gestor também dialoga com Coradini e Murini (2016), que defendem a importância de um processo seletivo estruturado, com foco em agregar talentos compatíveis com os objetivos da empresa. Schein (2010) aponta que a seleção inadequada de pessoas pode gerar choques culturais internos e impactar negativamente o desempenho organizacional.

Embora a empresa tenha buscado melhorias, como uso de entrevistas mais dinâmicas e ferramentas de análise de perfil, ainda enfrenta limitações estruturais e orçamentárias que dificultam a implantação de tecnologias mais avançadas. Isso mostra a importância da gestão de pessoas como área estratégica, conforme defendido por Ulrich (1998) e Milkovich e Boudreau (2000), reforçando que o investimento em pessoas e processos não é um custo, mas sim uma alavanca de competitividade.

Portanto, os resultados confirmam a literatura e evidenciam que, embora haja boas práticas sendo aplicadas, há espaço significativo para melhorias. Investir em capacitação, estruturação de entrevistas, testes específicos e análise de comportamento pode tornar o processo seletivo mais ético, eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais.

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção da empresa, com foco na identificação precisa do perfil dos candidatos, visando tornar esse processo mais estratégico e eficiente. A partir da entrevista com o gestor da empresa e da análise dos dados obtidos, foi possível compreender as principais dificuldades enfrentadas pela organização, como a identificação de candidatos qualificados, a validação das informações fornecidas nas entrevistas e a falta de preparo técnico dos entrevistadores.

A pesquisa revelou que, embora a empresa adote algumas práticas relevantes, ainda há fragilidades no processo seletivo, especialmente pela ausência de padronização nas entrevistas e pelo uso predominante de métodos subjetivos, que podem comprometer a objetividade e a qualidade das contratações. Essas limitações são agravadas pela carência de recursos técnicos e pela falta de investimento na capacitação dos profissionais responsáveis pela seleção.

Com base nos dados obtidos e na bibliografia consultada, foram propostas melhorias importantes, como a estruturação das etapas do processo seletivo, o uso de técnicas de análise comportamental, a aplicação de testes de integridade e o investimento contínuo na formação dos recrutadores. Essas ações visam aumentar a assertividade nas contratações, reduzir a rotatividade e promover maior alinhamento entre os candidatos e a cultura organizacional.

Autores como Chiavenato (2014), Marras (2011) e Gil (2020) reforçam que um processo de recrutamento e seleção bem estruturado é essencial para a construção de equipes mais eficazes, engajadas e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Os dados da Forbes (2024) e os relatos do gestor entrevistado também indicam a importância de processos mais criteriosos, principalmente frente aos riscos de desonestidade e inconsistência nas informações prestadas pelos candidatos.

Embora o estudo tenha alcançado seus objetivos, reconhece-se como limitação a análise de um único caso, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas ampliem a amostra e explorem a aplicação prática das recomendações aqui propostas, permitindo verificar seus impactos em diferentes contextos organizacionais.

Conclui-se que o recrutamento e a seleção são muito mais do que simples preenchimentos de vagas; são ferramentas estratégicas que influenciam diretamente o desempenho organizacional. Um processo seletivo bem conduzido contribui não apenas para a formação de equipes mais qualificadas, mas também para a construção de um ambiente de trabalho mais ético, produtivo e alinhado aos propósitos da empresa.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia** - Sociais Aplicadas, Santa Maria (RS), v. 5, n. 1, p. 55–78, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>>. Acesso em: 9 maio 2024.

CORREA, P. S. **Saiba como identificar se um candidato está mentindo**. Keptalent, 2023. Disponível em: <<https://www.keptalent.com.br/blog/saiba-como-identificar-se-um-candidato-esta-mentindo-no-processo-seletivo/104/>>. Acesso em: 9 maio 2024.

PESQUISA aponta que recrutadores enfrentam escassez de talentos e candidatos mentem em entrevistas. Forbes Brasil, 2024. Disponível em: <<https://forbes.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2024.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2020.

A inclusão e integração de pessoas com Síndrome de Down no ambiente de trabalho

Gabriela Audrey de Oliveira ENÉIAS¹; Jefferson José SCHOODER²; Luciana Ramos de SOUZA³

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³ Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

O artigo analisa os desafios e estratégias para a inclusão de pessoas com síndrome de Down no mercado de trabalho, com foco no papel dos profissionais de Recursos Humanos. Por meio de revisão teórica, análise da legislação e entrevista com especialista, foram identificadas barreiras como capacitismo, infantilização, baixa escolarização e resistência das empresas. O estudo destaca iniciativas como o programa “Talento Apoiado” e o modelo internacional Café Joyeux, que mostram a importância do acompanhamento contínuo, da adaptação dos ambientes e da sensibilização corporativa. O objetivo é compreender como o RH pode promover uma inclusão efetiva, valorizando a diversidade, melhorando o clima organizacional e reforçando a função social da empresa.

INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma pauta atual e relevante. Mesmo com a existência de leis como a Lei de Cotas (nº 8.213/1991) e a Lei Brasileira de Inclusão (nº 13.146/2015), a integração plena dessas pessoas ainda enfrenta resistências estruturais e culturais. Entre os grupos mais afetados, estão as pessoas com síndrome de Down, que convivem com estigmas relacionados às suas capacidades intelectuais.

Estudos indicam que ambientes inclusivos favorecem a inovação e o clima organizacional, mas muitas empresas ainda veem a contratação de pessoas com deficiência apenas como cumprimento legal. Nesse contexto, o papel do setor de Recursos Humanos é essencial para transformar obrigações legais em estratégias sustentáveis de diversidade.

Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma os profissionais de RH podem aplicar efetivamente a legislação de inclusão, promovendo a integração de pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho, por meio de ações concretas, sensíveis e alinhadas às necessidades desses profissionais.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com uma profissional do Instituto Mano Down, organização especializada na inclusão de pessoas com deficiência intelectual. A coleta ocorreu remotamente e seguiu roteiro com perguntas abertas.

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias temáticas como barreiras à inclusão, boas práticas e percepções organizacionais. O estudo também contou com referencial teórico baseado em artigos, relatórios e dados estatísticos oficiais.

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos a partir da entrevista com a profissional do Instituto Mano Down reforçam diversos apontamentos presentes na literatura. A entrevistada destacou que a maior barreira para a inclusão de pessoas com síndrome de Down no mercado de trabalho ainda é a falta de sensibilização por parte das empresas, que relutam em adaptar seus ambientes e processos. Essa constatação está alinhada com Leite e Lorentz (2011), que afirmam que as deficiências intelectuais são frequentemente preteridas por empregadores, que preferem contratar pessoas com deficiências físicas mais leves.

A entrevista também evidenciou práticas eficazes de inclusão, como o acompanhamento contínuo, o mapeamento do perfil vocacional e a adaptação do ambiente de trabalho — características centrais da metodologia do Emprego Apoiado, defendida por Ventura (2021). A profissional relatou que, graças a esse modelo, muitos trabalhadores com SD permanecem por anos nos empregos, superando a média nacional. Isso confirma o que aponta a ABEA (s.d.), ao destacar que o suporte contínuo e individualizado contribui para a permanência e o sucesso profissional dessas pessoas.

Outro ponto relevante foi a constatação de que, mesmo com legislações importantes como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), a inclusão ainda é tratada por muitas empresas como mero cumprimento legal. Apenas uma minoria enxerga valor estratégico na diversidade, como mostram dados do Ministério dos Direitos Humanos (AGÊNCIA GOV, 2024). Essa visão limitada é criticada por autores como Souza e Almeida (2018), que defendem que o RH deve atuar como agente de transformação cultural, e não apenas como executor de obrigações legais.

Além disso, os impactos positivos da inclusão foram destacados na entrevista, como a melhoria da comunicação interna nas empresas, pois a linguagem mais simples, usada para integrar pessoas com deficiência intelectual, beneficia toda a equipe. Esse resultado reforça os achados de Ferreira e Silva (2019), que identificam que ambientes inclusivos promovem empatia, colaboração e melhoria do clima organizacional.

Por fim, ao comparar o cenário brasileiro com modelos internacionais como o Café Joyeux, o trabalho evidencia que práticas inclusivas podem ser viáveis, sustentáveis e escaláveis, mesmo fora do contexto da obrigatoriedade legal. Isso reforça a ideia de que a inclusão, quando bem estruturada, pode ser também um diferencial competitivo.

Considerações finais

O presente estudo permitiu concluir que, apesar dos avanços legais e das iniciativas institucionais, a inclusão de pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho ainda enfrenta desafios significativos. Entre eles, destacam-se o preconceito, o capacitismo, a infantilização e a resistência das empresas em adaptar rotinas e estruturas. A legislação brasileira, como a Lei de Cotas e a Lei Brasileira de Inclusão, tem papel essencial como porta de entrada, mas não é suficiente para garantir uma inclusão plena e efetiva.

Os resultados evidenciaram que a atuação do setor de Recursos Humanos é estratégica nesse processo. Quando o RH adota ações como mapeamento de perfil, sensibilização de equipes, adaptações no ambiente e acompanhamento contínuo, os efeitos positivos se multiplicam: há maior permanência dos colaboradores com SD, melhoria na comunicação interna e fortalecimento da cultura organizacional baseada na diversidade e no respeito.

A entrevista realizada com a profissional do Instituto Mano Down demonstrou, na prática, que metodologias como o Emprego Apoiado são eficazes ao focar no indivíduo, em suas habilidades e interesses, e não apenas em sua condição. Esse modelo se mostrou mais eficiente do que práticas tradicionais de capacitação, pois garante suporte direto no ambiente de trabalho e favorece a autonomia do trabalhador com deficiência intelectual.

Além disso, a comparação com o modelo internacional Café Joyeux revelou que a inclusão pode ser economicamente viável e socialmente transformadora, desde que seja tratada como parte do propósito organizacional e não apenas como cumprimento de cotas legais. O sucesso dessas

iniciativas reforça que a inclusão é possível quando há planejamento, engajamento e vontade de mudança.

Portanto, conclui-se que a inclusão de pessoas com síndrome de Down no mercado de trabalho deve ser compreendida como um processo contínuo, colaborativo e estruturado, que exige não apenas o cumprimento da legislação, mas também uma mudança cultural nas empresas. A valorização da diversidade traz benefícios não apenas para os indivíduos incluídos, mas também para as organizações e para a sociedade como um todo. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos o papel de protagonistas na construção de ambientes mais justos, inclusivos e humanos.

REFERÊNCIAS

ABEA. **Associação Brasileira de Emprego Apoiado.** Disponível em: <<https://www.emploapoiadoabea.org.br/quem-somos>>. Acesso: 27 mai. 2025.

AGÊNCIA GOV. **Direitos Humanos e IBGE preparam novas pesquisas sobre pessoas com deficiência.** 2024. Disponível em: <<https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202406/direitos-humanos-e-ibge-mobilizam-esforcos-para-producao-de-novos-dados-estatisticos-sobre-pessoas-com-deficiencia#:~:text=Segundo%20o%20IBGE%2C%2026%2C6,est%C3%A3o%20em%20situa%C3%A7%C3%A3o%20de%20informalidade>>. Acesso: 04 abr. 2025.

ALESP. **Assembleia Legislativa Do Estado de São Paulo:** Projeto de Lei 1023/2023. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000493266>>. Acesso: 13 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL, **Lei nº 13.146/2015**, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso: 29 set. 2024.

BRASIL. Senado Federal. **Brasil tem 300 mil pessoas com a Síndrome de Down.** 2021. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/sis/noticias-comum/brasil-tem-270-mil-pessoas-com-a-sindrome-de-down>> Acesso: 29 set. 2029.

BENEVIDES, G. M. M. C. *et al.* **Pessoa com deficiência e trabalho:** Estudos para o estado de São Paulo e um breve panorama nacional e internacional. Curitiba: CRV, 2022.

CARVALHO, F. **O trabalho e as pessoas com deficiência:** pesquisas práticas e instrumentos diagnósticos. Curitiba: Juruá, 2010.

COSTA, R. S.; LIMA, A. P.; GOMES, M. A. Inclusão e diversidade no ambiente corporativo: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 18, n. 03, p. 45-62.

FONTANA, Marina. Profissional atuante na área de inclusão laboral de pessoas com SD. **Depoimento**, maio, 2025. (Entrevista cedida a Gabriela Audrey de Oliveira Enéias).

Estatuto da Pessoa com Deficiência. 3. ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2019. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/554329/estatuto_da_pessoa_com_deficiencia_3ed.pdf>. Acesso: 09 abr. 2025.

FELIZARDO, P. S. D. *et al.* Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações e impacto no clima organizacional. **Rev. FAE**, Curitiba, Edição Especial, v. 1, p. 159-176, 2016. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/412/296/0>>. Acesso: 27 mai. 2025.

FÁVERO, E. A. G. **Direitos das Pessoas com Deficiência**: garantia de igualdade na diversidade. Rio de Janeiro: WVA. Ed. 2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE SÍNDROME DE DOWN: Síndrome de Down, s.d. Disponível em: <<https://www.federacaodown.com/s%C3%ADndrome-de-down>>. Acesso: 06 mai. 2025.

FERREIRA, L. M.; SILVA, J. R. (2019). Impactos da inclusão de pessoas com deficiência na cultura organizacional. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 4, 27-39, 2019.

FUNDAÇÃO SÍNDROME DE DOWN: Mitos e Realidades, s.d. Disponível em: <<https://www.fsdwn.org.br/sobre-a-sindrome-de-down/mitos-e-realidades/#:~:text=sexualidade%20mais%20aflorada?-Mito%20ou%20Realidade%20?,sexual%20apropriada%2C%20ocasionando%20comportamentos%20inadequados>>. Acesso: 25 mai. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda#:~:text=A%20taxa%20de%20participa%C3%A7%C3%A3o%20da,significativamente%20para%2029%2C%25>>. Acesso: 22 set. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, L. C.; LIMA, E. R. A necessidade da inclusão social e do respeito aos direitos fundamentais de pessoas com síndrome de Down. **JURIS - Revista da Faculdade de Direito**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 113–138, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/juris/article/view/11934>>. Acesso: 11 abr. 2025.

LEITE, P. V.; LORENTZ, C. N. **Inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho**. Inclusão Social, [S. l.], v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1672>. Acesso em: 4 abr. 2025.

LIMA, J. P.; SILVA, T. B. da; GALVÃO, E. C. F. **A percepção dos empregadores sobre a admissão de trabalhadores com Síndrome de Down**. 2010. Disponível em: <https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/2020/12/V28_n1_2010_p17-20.pdf>. Acesso: 28 mai. 2025.

MARCO, V. **Capacitismo**: O mito da capacidade. Belo Horizonte: Letramento. 2020.

MARTINS, L. A. R. **A inclusão escolar do portador da síndrome de Down**: o que pensam os educadores. Natal: Ed. UFRN, 2002.

MENDES, E. V. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: práticas e desafios. São Paulo: Cortez, 2013.

PIETRICOSKI, L. B.; JUSTINA, L. A. D. **História da construção do conhecimento sobre a Síndrome de Down no século XIX e início do século XX**. Research, Society and Development, v. 9, n. 6, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3574>. Acesso: 09 abr. 2025.

SILVA, E. S. B. **A Lei Brasileira de Inclusão para a garantia do direito fundamental à diferença das pessoas com Síndrome de Down**. 2016. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535898/TCC_Ethyenne%20Sampaio%20Borges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 09 abr. 2025.

SOUZA, F. J.; ALMEIDA, M. T. Políticas de inclusão e o papel das empresas. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 10, n. 1, p. 34-50, 2018.

SOUZA, R. C.; LIMA, M. R. **O trabalho e a inclusão social**: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VALE, K. C. R.; GOMES, V. L. Alfabetização e letramento de jovens e adultos com síndrome de Down: uma revisão integrativa. **Revista Diálogos Interdisciplinares – GEFPFIP**. Edição Especial. Aquidauana, v. 1, n. 17, fev. 2025. Disponível em: <<https://doi.org/10.55028/gepfip.v1i17.22831>>. Acesso: 28 mai. 2025.

VENTURA, Adriana. **Inclusão social de pessoas com síndrome de Down no mercado de trabalho pela metodologia do Emprego Apoiado**. 2021. Disponível em: <<https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/4ed1492a-6b2d-4fdd-b02c-d20a3eed9c91/content>>. Acesso: 27 mai. 2025.

VOIVODIC, M. A. **Inclusão escolar de crianças com Síndrome de Down**. Petrópolis: Vozes, 2004.

As estratégias da Gestão De Recursos Humanos: recrutamento interno e externo

Guilherme Ferreira ARAUJO¹; Ivanete Bellucci Pires de ALMEIDA²

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias de recrutamento interno e externo, buscando compreender seus impactos na gestão de pessoas. O objetivo principal foi comparar as duas abordagens quanto à eficiência, custos, tempo e alinhamento com a cultura organizacional. Utilizou-se pesquisa bibliográfica e análise qualitativa de dados. Os resultados indicaram que o recrutamento interno favorece o engajamento e a valorização do capital humano, sendo mais ágil e econômico, enquanto o externo contribui para a inovação e diversidade organizacional. Conclui-se que a escolha entre os modelos depende do contexto e dos objetivos estratégicos de cada organização.

INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo, a área de Recursos Humanos assume papel estratégico na construção de equipes eficazes. O recrutamento é uma etapa crucial nesse processo, pois impacta diretamente a qualidade dos profissionais que ingressam na organização. Este trabalho tem como foco a comparação entre duas estratégias amplamente utilizadas: o recrutamento interno, que busca talentos já pertencentes ao quadro de colaboradores, e o externo, que recorre ao mercado para atrair novos profissionais.

Autores como Chiavenato (2014) e Marras (2011) destacam que o recrutamento interno favorece a motivação e o comprometimento, além de reduzir custos operacionais. Por outro lado, o recrutamento externo é apontado como alternativa para trazer inovação, novas ideias e competências diferentes à organização. A presente pesquisa justifica-se pela importância de compreender os impactos que cada tipo de recrutamento pode gerar no desempenho organizacional e no desenvolvimento do capital humano.

O objetivo deste estudo é analisar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, observando como cada modelo influencia na formação de equipes, na retenção de talentos e na adaptação à cultura organizacional. O estudo pretende ainda oferecer subsídios para gestores e profissionais de RH tomarem decisões mais assertivas em seus processos seletivos.

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, com base em autores clássicos da área de Recursos Humanos e artigos científicos relacionados ao tema. Foram analisados livros, periódicos e publicações especializadas que abordam o recrutamento e seleção de pessoal. A metodologia adotada é de caráter qualitativo e exploratório, buscando interpretar os aspectos subjetivos que envolvem as práticas de recrutamento.

Além disso, realizou-se uma análise comparativa entre os dois tipos de recrutamento, considerando critérios como tempo de contratação, custo, aderência à cultura organizacional, possibilidade de inovação e desenvolvimento de carreira. A abordagem não envolveu coleta de

dados em campo, mas sim uma reflexão teórica fundamentada, com base nas contribuições de diversos autores reconhecidos na área de Gestão de Pessoas.

Resultados e Discussão

Os dados levantados evidenciam que o recrutamento interno possui vantagens significativas em relação à agilidade do processo, economia financeira e valorização dos colaboradores. Quando uma organização promove internamente, ela demonstra reconhecimento e estimula o comprometimento. No entanto, essa prática pode gerar estagnação ou conflitos internos, especialmente se não houver critérios claros de meritocracia.

Por outro lado, o recrutamento externo amplia o leque de possibilidades, trazendo profissionais com novas perspectivas e experiências. Essa diversidade pode ser benéfica para empresas que buscam inovação e mudanças culturais. No entanto, é um processo mais caro e demorado, além de não garantir o alinhamento imediato à cultura da empresa.

A escolha entre um e outro modelo deve considerar os objetivos organizacionais. Em muitos casos, a combinação de ambas as estratégias, conhecida como recrutamento misto, pode ser a melhor alternativa.

Considerações finais

Conclui-se que tanto o recrutamento interno quanto o externo possuem características complementares. O primeiro é mais indicado quando se deseja promover o desenvolvimento interno e a retenção de talentos, já o segundo se mostra eficaz na busca por inovação e renovação cultural. A decisão deve considerar o porte da empresa, a maturidade da área de RH, o tempo disponível para contratação e a complexidade das vagas a serem preenchidas.

Portanto, recomenda-se que as organizações adotem uma postura estratégica, avaliando caso a caso, e estabelecendo políticas de recrutamento claras, alinhadas com seus objetivos de longo prazo. O profissional de RH deve atuar como um mediador entre as necessidades organizacionais e as expectativas dos candidatos, promovendo processos seletivos mais justos e eficazes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Recrutamento e seleção por competências**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

Desafios das Pessoas Pretas no Ambiente Corporativo

Haltieris Ferreira MARTINS¹; Isabely da Silva BATISTA²; Livia da Silva MATOS³; Angela Trimer de OLIVEIRA⁴

¹Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

²Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

⁴ Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Este trabalho de graduação busca analisar a percepção de profissionais pretos sobre as barreiras estruturais e sociais que impedem sua ascensão a cargos de liderança em empresas brasileiras. O estudo visa compreender as causas da sub-representação de pessoas pretas em posições de alto escalão no mercado de trabalho brasileiro.

INTRODUÇÃO

A luta pela equidade racial no mercado de trabalho brasileiro é um tema amplamente debatido, especialmente no que tange à representatividade em posições de liderança. Apesar de constituírem a maior parte da população brasileira, as pessoas pretas enfrentam inúmeras barreiras estruturais, históricas e sociais que limitam seu acesso a cargos de alto escalão, um reflexo do legado de desigualdade racial presente na sociedade desde o período escravocrata. O racismo no Brasil é um mecanismo histórico, econômico e ideológico que mantém privilégios e exclui a população negra de oportunidades sociais, políticas e econômicas (Nascimento, 1978). Dados de 2021 do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) apontam uma taxa de desemprego para homens negros de 13,2% contra 9,8% para não negros, e para mulheres negras, 20,1% contra 13,8% para não negras, evidenciando profundas desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro.

O racismo estrutural manifesta-se em diversas esferas, como na desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho, na educação, no acesso à saúde e no sistema judiciário, funcionando como um mecanismo que reforça privilégios e limita a mobilidade social de grupos racializados. Conforme Almeida (2019), o racismo estrutural é sistemático e está integrado às instituições, normas e práticas sociais, sendo reproduzido quase automaticamente na sociedade, diferentemente do racismo individual ou institucional. A ausência de negros em posições de poder e destaque não é um acaso, mas um reflexo direto de uma estrutura social que filtra o acesso a esses espaços (Almeida, 2019).

A inclusão e a diversidade racial no ambiente corporativo brasileiro estão enraizadas em um contexto histórico e social de racismo estrutural. Lélia Gonzalez (1984) aponta que o racismo estrutural no Brasil perpetua desigualdades históricas herdadas do período escravocrata, marginalizando a população preta em diversos aspectos, incluindo o mercado de trabalho. Apesar de pretos e pardos representarem 56% da população nacional, sua presença em cargos de liderança corporativa é inferior a 5% (IBGE, 2023). Essa discrepância reflete a "integração precária" de grupos marginalizados, que permanecem em posições subordinadas (Fernandes, 1978).

Metodologia

A pesquisa utilizada foi de tipologia descritiva, com abordagem quantitativa. A metodologia incluiu levantamento de dados a partir de obras publicadas (artigos, revistas científicas, sites especializados) e a aplicação de um questionário online via *Google Forms*. O questionário, composto por 6 perguntas de múltipla escolha e 11 dissertativas, foi aplicado a uma amostra de 51 profissionais pretos inseridos no mercado de trabalho, com o propósito de identificar suas percepções sobre as barreiras estruturais e sociais que impedem sua ascensão a cargos de liderança. Os dados coletados foram tabulados no *Microsoft Forms®* e analisados com base nas teorias que fundamentaram as perguntas do estudo.

Resultados e Discussão

A análise dos resultados, baseada em 51 respostas de profissionais negros, revelou que o racismo estrutural é a barreira central para sua ascensão. Os participantes relataram sentir-se preteridos em promoções e subvalorizados em seus trabalhos. Uma proporção significativa (59%) percebe que profissionais brancos têm mais oportunidades de desenvolvimento, e 35% foram preteridos em promoções mais de três vezes devido à sua raça. Em relação à remuneração, 37% acreditam que seu salário é um pouco menor e 16% significativamente menor em comparação com colegas brancos com o mesmo nível de experiência e qualificação. A diversidade racial, para 53% dos respondentes, é mencionada ocasionalmente nas empresas, mas sem ações concretas, e para 33%, é raramente abordada ou ignorada.

Os profissionais negros enfrentam desafios como desconfiança, subestimação e subvalorização do trabalho, além de dificuldades em estabelecer credibilidade inicial, especialmente para autônomos. Muitos participantes não observaram ações efetivas de inclusão e valorização. Em processos de recrutamento e promoção, houve relatos de tratamento diferenciado ou viés que afetaram oportunidades, como a percepção de que a escolha em promoções internas já estava definida. O "racismo recreativo" também contribui para a exclusão simbólica e a desmotivação (MOREIRA, 2019).

A maioria (87,8%) dos participantes se mostrou favorável às políticas de cotas e outras ações afirmativas, vendo-as como um começo essencial para a inclusão. No entanto, há a percepção de que poucas empresas demonstram compromisso real com a inclusão, indo além dos requisitos formais. Muitos profissionais negros sentiram a necessidade de se adequar a padrões de comportamento, linguagem ou aparência que não correspondiam à sua identidade para serem aceitos ou terem oportunidades.

Considerações finais

Este trabalho buscou analisar as barreiras estruturais e sociais que impedem a ascensão de profissionais pretos a cargos de liderança em empresas brasileiras, buscando compreender as causas dessa sub-representação. Por meio da pesquisa realizada, foi possível constatar que o racismo estrutural se manifesta de forma acentuada no ambiente corporativo, impactando diretamente as trajetórias profissionais de pessoas pretas.

A investigação revelou que a cor da pele representa um obstáculo significativo para o crescimento e o acesso a posições de liderança para muitos profissionais negros. A baixa representatividade em cargos de gestão e as experiências de ceticismo inicial, subestimação e subvalorização do trabalho no cotidiano são reflexos das dinâmicas racistas presentes. Além disso, percebe-se que as empresas, em sua maioria, ainda não possuem um compromisso real e profundo com a inclusão, indo além das formalidades.

Este estudo reforça, portanto, a urgência de as empresas brasileiras implementarem medidas mais robustas e genuínas para garantir a equidade racial no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

NASCIMENTO, Abdias. **O Genocídio do Negro Brasileiro**: Processo de um Racismo Mascarado. Rio de Janeiro. Editora Paz e Amor, 1978.

ALMEIDA, Silvio. **Racismo Estrutural**. São Paulo. Selo do Grupo Editorial Letramento, 2019.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**: o legado da "raça branca". São Paulo: Ática, 1978.

GONZALEZ, Lélia. **Racismo e sexismo na cultura brasileira**. São Paulo: Rosa dos Tempos, 1984.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. IBGE. 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 20 nov. 2024.

MOREIRA, Adilson José. **Racismo recreativo**. São Paulo. Pólen, 2019.



Mulheres em cargos de liderança

Thiago de Camargo NEVES¹; Jezer Lucas Ribeiro dos Santos SILVA²; Luciana Ramos de SOUZA³

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³ Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Este estudo aborda o cenário das mulheres em cargos de liderança e tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado de trabalho sob os regimes CLT, autônomo e MEI em distintas regiões do Brasil, no período de maio de 2023. Assim, por meio da pesquisa descritiva foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas a 50 mulheres entre 18 a 55 anos que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança, em distintos níveis de escolaridade e vínculos empregatícios. Os resultados apontaram que 44% das mulheres percebem a desigualdade de gênero, 36% notaram desigualdade salarial e 62% reconheceram a desigualdade de oportunidades e desenvolvimento profissional. Entretanto, todas afirmaram conhecer outras mulheres em cargos de liderança e que 66% têm a liderança feminina, demonstrando o avanço da representatividade feminina e da inclusão de gênero no mercado de trabalho.

INTRODUÇÃO:

Ao longo dos últimos anos, o mercado de trabalho passou por mudanças marcantes, principalmente no que diz respeito à promoção da inclusão e diversidade de gênero nas organizações. Por isso, é fundamental discutir temas como legislação, estilos de liderança e perfis diversos para compreender os desafios e a dinâmica enfrentada pelas mulheres nesse contexto. Nesse sentido, ter mulheres em cargos de liderança não apenas promove a equidade e a justiça social, mas também beneficia as empresas.

Nessa perspectiva, apesar das melhorias na diversidade e inclusão corporativa, verifica-se que a presença de mulheres em cargos de liderança nas empresas brasileiras ainda é baixa. Isso pode ser demonstrado por meio de uma pesquisa realizada pela Diversitera, empresa que promove a diversidade, equidade e inclusão (DEI), revela que de 90.000 participantes em 70 empresas somente 35% dos cargos de liderança sênior (CEO, gerente executiva e diretoria) são ocupados por mulheres. Todavia, elas representam 70% das funções operacionais, como recepção e limpeza (SERRANO, 2025).

Sendo assim, a escolha de estudar mulheres em cargos de liderança justifica-se pela necessidade de engajamento masculino na desconstrução de estruturas sistêmicas de desigualdade. Pois, homens que se interessam por esse assunto podem trazer pontos de vista diferentes, abrindo o diálogo e motivando mudanças no comportamento em locais que são mais dominados por homens. Além disso, os pesquisadores, independente do gênero, precisam desenvolver temas que são importantes para a sociedade, desde que usem métodos eficazes e incluam as ideias femininas.

Além disso, este trabalho é importante tanto no meio acadêmico quanto no profissional, que desejam aprender e obter mais conhecimento sobre o assunto, contribuindo para a compreensão do papel da área de recursos humanos, que tem se tornado cada vez mais voltada ao cuidado das pessoas no ambiente corporativo. Em suma, o trabalho enfatiza a ascensão das mulheres em liderança, abordando desafios e promovendo a valorização do potencial feminino, visando um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo. Diante disso, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado de

trabalho sob os regimes CLT, autônomo e MEI em distintas regiões do Brasil, no período de maio de 2023.

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo descritivo, pois o objetivo foi identificar e compreender os desafios enfrentados pelas mulheres em ocupar cargos de liderança no contexto profissional. A população do estudo foi constituída por mulheres de diversas regiões do Brasil atuantes no mercado de trabalho em cargos de gerência, supervisão, coordenação, líderes e proprietária sob os regimes CLT, autônomas, MEI e demais formas de trabalho. A amostra desta pesquisa consistiu na seleção de 50 (cinquenta) mulheres que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança em empresas de diversos setores. Para obter dados representativos, foram selecionadas participantes de diferentes idades, abrangendo uma faixa etária ampla de 18 a 55 anos e com níveis de escolaridade do ensino médio completo à pós-graduação.

O instrumento para coleta de dados utilizados foi o questionário composto de 29 perguntas fechadas, de múltipla escolha, e 2 perguntas abertas. Ele foi estruturado em duas partes, sendo a primeira com o propósito de coletar informações sobre o perfil das participantes, incluindo características demográficas, experiência profissional e setor de atuação. A segunda se voltou à exploração dos dados sobre os desafios específicos enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho. Essa seção conteve perguntas que abordaram temas como igualdade de gênero, estereótipos, oportunidades de desenvolvimento e conciliação entre vida profissional e pessoal.

A aplicação do questionário ocorreu de forma virtual na plataforma *Microsoft Forms* e distribuído nas Redes Sociais WhatsApp, Facebook e LinkedIn para coleta de dados durante o período de 02/05/2023 a 31/05/2023. A utilização da plataforma *Microsoft Forms* proporcionou a confidencialidade das participantes, uma vez que as respostas foram submetidas de maneira anônima e segura. Essa abordagem permitiu uma análise quantitativa dos dados, por meio da tabulação das respostas fechadas, e uma análise qualitativa, por meio da análise das respostas abertas.

As limitações da pesquisa estão relacionadas à dificuldade em conseguir respostas das participantes, o que pode afetar o volume da amostra e restringir a diversidade de perspectivas analisadas. Além disso, o recorte geográfico e metodológico adotado limita o alcance do estudo, o que pode comprometer a possibilidade de generalizar os resultados para outros contextos e realidades organizacionais distintos. No entanto, embora durante o estudo tenham ocorrido limitações, elas não impactaram de forma significativa os dados coletados e forneceram perspectivas relevantes para o tema estudado, proporcionando discussões acadêmicas e práticas empresariais.

Resultados e Discussão

Os resultados relacionados ao perfil da amostra foram caracterizados por mulheres que atuam em cargos de liderança com idade entre 23 a 45 anos, como maior concentração na faixa etária de 31 a 45 anos. Em relação à formação acadêmica, 38% possuem formação superior completa e 26% têm o ensino superior incompleto. No que diz respeito à experiência profissional, verificou-se que a maioria (70%) da amostra ocupa ou já ocupou cargos de liderança, como Gerência (30%); Supervisão (28%); Coordenação (26%); Líderes (14%) e Proprietária (2%). No caso do vínculo empregatício, 60% das mulheres atuam em regime de trabalho da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), 16% são autônomas, 14% são Microempreendedor Individual (MEI) e 6% possuem outras formas de trabalho.

Em relação, aos resultados sobre o gênero de liderança na empresa, 66% das participantes responderam ter a liderança exercida por uma mulher, sendo que desse total 22% são mulheres que compõem a amostra pesquisada. As mulheres desempenham um papel significativo e

têm uma representação importante tanto na força de trabalho quanto na sociedade e de acordo com Abramo (2000 *apud* SANTOS, 2018), trata-se de “uma questão de identidade de gênero, onde a definição de masculino e feminino é fruto da construção sociocultural, o que determina quais os papéis de cada um no âmbito laboral”.

Além disso, com base nas respostas coletadas, foi possível observar que todas as participantes afirmaram conhecer outras mulheres que ocupam cargos de liderança. Essa constatação demonstra que as mulheres têm conquistado cargos de liderança, considerando-se as participantes respondentes da pesquisa.

Ainda, a pesquisa buscou observar quais pessoas que compõem a amostra da pesquisa dividem a vida profissional com a função de mãe e qual o grau de dificuldade. Os resultados mostraram que 51% das entrevistadas possuem filhos, e em contrapartida 49% não tem filhos. Já em questão da dificuldade, 23% notificaram que a dificuldade é grande, pois o filho demanda cuidado e apenas 4% consegue administrar tudo.

Para D’Alonso *apud* Baylão Schettino (2014), as mulheres deixaram de ser apenas donas de casa, exercendo o papel de esposa e/ou mãe, e passaram a atuar como professoras, arquitetas, juízas, bancárias, entres outros cargos, ocupando um cenário que antes era masculino.

Na pesquisa também foi investigada a maneira utilizada pela liderança para incentivar a diversidade e inclusão na organização. Nessa questão, pode-se verificar que 60% investiriam em palestras e trariam medidas para implantar a diversidade e 34% atuam na capacitação dos profissionais de recrutamento e seleção para a escolha de candidatos sem qualquer tipo de distinção.

No entanto, referente aos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho, é possível observar divergências na percepção em relação à existência de desigualdade entre homens e mulheres em cargos de liderança. Um total de 46%, nunca repararam a existência da desigualdade nos ambientes de trabalho em que se encontram, e 44% já notaram, e somente 10% não souberam responder a alternativa. No entanto, fica evidente que a desigualdade de gênero em cargos de liderança ainda é um fator preocupante dentro das organizações.

Para Fagundes (2017, *apud* constante, 2020) as desigualdades são perceptíveis pela preferência de homens no setor, sobretudo quando as atividades são de maior remuneração e maior reconhecimento. Por mais que essa questão de desigualdade vem sendo discutida ao longo dos anos, é visto que, ainda existe uma desigualdade entre os sexos femininos e masculinos, no ambiente organizacional.

Nas respostas, foi possível constatar que 36% das respondentes acreditam que são valorizadas da mesma forma que os homens que exercem a mesma função. No entanto, também é notável que a desigualdade salarial entre mulheres e homens é percebida por uma proporção igual de 36% das participantes dentro do mesmo ambiente de trabalho. Além disso, 62% das mulheres entrevistadas percebem a existência de desigualdade de oportunidades e desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Assim, após análise dos resultados, nota-se que, apesar dos obstáculos e preconceitos, as mulheres estão cada vez mais conscientes de seu lugar no mercado de trabalho. Elas possuem conhecimento sobre seus direitos e compreendem que suas ações têm impacto nas pessoas ao seu redor, como colegas de trabalho e até mesmo familiares. Além disso, demonstram excelentes qualidades de liderança, sendo dedicadas e habilidosas em ouvir os outros. Como resultado, essas características recebem apoio e geram orgulho por parte das pessoas ao seu redor.

Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado de trabalho sob os regimes CLT, autônomo e MEI em distintas regiões do Brasil, no período de maio de 2023. Nesse sentido, a pesquisa foi conduzida com um grupo de 50 mulheres, revelando que as maiores dificuldades enfrentadas por elas em cargos de liderança são: o preconceito, a desigualdade de gênero, salarial e de oportunidade no ambiente de trabalho, alcançando o objetivo principal da pesquisa.

Nesse sentido, foi possível verificar que o perfil das mulheres que ocupam cargos de liderança no mercado de trabalho tem sua maior concentração na faixa etária de 31 a 45 anos, com formação superior completa, com um maior quantitativo em cargos de gerência em regime CLT. Além disso, todas as respondentes têm conhecimento de outras mulheres ocupando posições de liderança. No entanto, observou-se que o preconceito ainda é maior problema e está enraizado na empresa.

Em relação à diversidade verifica-se que grande parte das empresas incentiva a necessidade de implementar palestras educativas que tratem sobre o assunto. Porém, faltam políticas públicas que fortaleçam a diversidade de gêneros na organização, sendo evidenciado que as mulheres entrevistadas passam por discriminação de gênero no cargo e no exercício de suas atividades, sendo 44% das entrevistadas cientes da desigualdade. Além disso, 36% notaram a existência de desigualdade salarial entre os gêneros e 62% reconheceram a desigualdade em oportunidades e desenvolvimento profissional. A conciliação entre vida profissional e pessoal foi um fator também observado na pesquisa, verificando-se que 23% das mulheres têm grande dificuldade devido a sua função de ser mãe que demanda tempo e cuidado.

A metodologia adotada mostrou-se adequada, proporcionando tanto uma análise quantitativa quanto qualitativa, e a bibliografia utilizada ofereceu suporte teórico suficiente para fundamentar a discussão dos resultados.

Assim, após analisar os resultados, verifica-se que apesar do preconceito ainda persistir, observa-se que as mulheres estão superando obstáculos e desafiando estereótipos para alcançar destaque em diversos setores. Todavia, embora as mulheres estejam expandindo sua presença no mercado de trabalho, ainda enfrentam subestimação e questionamentos, apesar de possuírem as competências necessárias para liderar. No entanto, observou-se que as respondentes percebem que as organizações estão oferecendo oportunidades igualitárias de desenvolvimento e crescimento para ocupantes de cargos.

Nesse sentido, para fortalecer o empoderamento feminino, é importante criar programas de orientação, grupos de apoio e aumentar a visibilidade de mulheres bem-sucedidas em liderança. Esses esforços ajudarão a superar obstáculos e incentivar outras mulheres a seguirem caminhos semelhantes. A equidade de gênero na liderança não apenas busca justiça, mas também tem um impacto direto na eficiência e progresso das organizações, ao promover ambientes inclusivos nos quais as mulheres possam utilizar plenamente suas habilidades e competências como líderes.

Além disso, este trabalho permitiu que os pesquisadores aprofundassem seus conhecimentos em liderança e equidade de gênero, com o intuito de aplicá-los futuramente na área de Recursos Humanos. Também contribuirá para outros alunos do curso, fornecendo uma base para a compreensão do tema e comparação das percepções das mulheres ao longo do tempo.

Em suma, esse estudo busca construir um ambiente de trabalho mais inclusivo, justo e produtivo. Pois, valorizar a diversidade e promover a igualdade de oportunidades que não apenas beneficia as mulheres que buscam ascender em suas carreiras, mas também a comunidade como um todo.

REFERÊNCIAS

BAYLÃO, A. L. SCHETTINO, E. M. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11. 2014, [s. l.]. **Anais....** [s. l.]: AEDB, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

CONSTANTE, M. C. A. **Desigualdade das mulheres no mercado de trabalho na área de tecnologias da informação e comunicação**. Araranguá. 2021. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2021.

SANTOS, J. S. **Mulheres em posição de poder**: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB. 2018. 36 f. Artigo (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Paraíba, 2018.

SERRANO, L. Mulheres ocupam apenas 35% da alta liderança no Brasil, revela estudo. **Exame**, São Paulo, 8 mar. 2025. Disponível em:<<https://exame.com/carreira/mulheres-ocupam-apenas-35-da-alta-lideranca-no-brasil-revela-estudo/>>. Acesso em 05 maio 2025.

Geração z e o mercado de trabalho: desafios e oportunidades

Jorge Miguel PASCHOALINO¹; Mayara Peres MOREIRA²; Patricia Tais Santos de Azevedo TENÓRIO³; Diogo de Siqueira Camargo VASCONCELOS⁴

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

⁴ Professor Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como foco a análise do comportamento da Geração Z nos âmbitos social, profissional e tecnológico. A pesquisa, com base em revisão bibliográfica e dados qualitativos e quantitativos, destaca a forte relação dessa geração com a tecnologia, sua valorização da instantaneidade da informação e da personalização das experiências. No mercado de trabalho, buscam propósito, inovação, flexibilidade e ambientes alinhados aos seus valores. Preferem locais dinâmicos, inclusivos e adaptáveis. Além disso, apresentam novos padrões de consumo e comunicação, priorizando autenticidade, diversidade e sustentabilidade. O estudo conclui que a Geração Z promove mudanças significativas nos modelos sociais e econômicos, exigindo que empresas e instituições se adaptem às suas novas demandas.

INTRODUÇÃO

A Geração Z, marcada por suas características psicossociais únicas e profundamente influenciada pela tecnologia e hiperconectividade, tem se destacado no cenário contemporâneo, especialmente no mercado de trabalho. Apesar de seu domínio sobre o ambiente digital, os jovens dessa geração enfrentam barreiras significativas, como a escassez de oportunidades, exigência de experiência prévia, baixa remuneração e instabilidade econômica. A relevância do tema está na crescente presença desses jovens no mercado, influenciando as dinâmicas organizacionais com novos valores e expectativas.

Formada por indivíduos que cresceram em um contexto altamente tecnológico, a Geração Z prioriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizando o bem-estar e a qualidade de vida em vez de seguir modelos tradicionais de ascensão hierárquica. Segundo pesquisa da Deloitte (2023), esses jovens reconhecem a importância dos gerentes como figuras de apoio e inspiração, preferindo lideranças que promovam limites saudáveis e ambientes de trabalho mais humanos.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender os desafios enfrentados por essa geração, bem como explorar as oportunidades resultantes de suas habilidades e formas de interação com o ambiente profissional. O estudo do tema é relevante tanto do ponto de vista teórico, por aprofundar a compreensão sobre a Geração Z, quanto prático, por oferecer subsídios para que as organizações se adaptem às transformações geracionais em curso.

Com o avanço da globalização, automação e mudanças no mercado, entender como a Geração Z se posiciona e interage com o mundo do trabalho é essencial para redefinir as relações profissionais no futuro. Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar os principais desafios e oportunidades enfrentados por essa geração, investigando como suas características moldam suas expectativas e as estratégias organizacionais voltadas à atração, desenvolvimento e retenção desses talentos.

Metodologia

A pesquisa realizada caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem descritiva e elementos de pesquisa de opinião. Os dados obtidos são primários, coletados por meio de um questionário estruturado, composto por seis partes temáticas e 18 afirmativas de caráter fechado, além de questões sociodemográficas destinadas à caracterização do perfil dos respondentes.

As técnicas de coleta de dados consistem em procedimentos sistemáticos aplicados na prática científica, representando a etapa operacional do processo de obtenção das informações necessárias para uma pesquisa (LAKATOS E MARCONI, 2003).

A amostra foi definida por conveniência, sendo formada por alunos da Fatec e Etec Sumaré, com idades entre 16 e 29 anos, todos inseridos ou em processo de inserção no mercado de trabalho.

A aplicação do questionário ocorreu de forma presencial, por meio de material impresso, aplicado de sala em sala no dia 19 de junho de 2025. Ao todo, participaram 86 respondentes.

Após o tratamento dos dados e a obtenção dos resultados, o próximo estágio envolve sua análise e interpretação, etapas que representam o ponto central e mais significativo de toda a pesquisa (LAKATOS E MARCONI, 2003).

Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva, com apoio de tabelas e gráficos, a fim de identificar padrões e tendências nas respostas obtidas.

Resultados e Discussão

A seguir serão apresentados os resultados para as dimensões identificadas na literatura.

Os resultados do Gráfico 1 sobre Perfil Digital e Inovação indicam que a Geração Z possui alta competência e preferência pelo uso de tecnologias no trabalho. A pesquisa revela forte confiança desses jovens na aplicação da tecnologia em suas funções, alinhando-se à teoria de Prensky (2001) sobre "nativos digitais". Segundo a Deloitte (2023), essa geração valoriza ambientes tecnologicamente atualizados, onde a inovação impulsiona produtividade e pertencimento. Assim, empresas que desejam atrair e reter esses talentos devem investir em infraestrutura digital e projetos inovadores.

No Gráfico 2 (autonomia), a Geração Z demonstra forte preferência por autonomia, valorizando liberdade de decisão e diversidade de tarefas. Segundo Seemiller e Grace (2016), esses jovens buscam propósito e alinhamento pessoal no trabalho, não apenas cumprir ordens. Gallup (2021) reforça que o modelo hierárquico tradicional não atende a essa geração, que deseja participar de decisões e liderar projetos, promovendo engajamento e retenção.

O Gráfico 3 mostra que, para a Geração Z, os benefícios têm peso semelhante ao da remuneração. Muitos jovens trocariam de emprego por melhores benefícios, mesmo com salário igual. Segundo a Deloitte (2023), esses itens são vistos como essenciais, e não extras. A falta de apoio à saúde mental pode levar à saída, mesmo com bons salários. Empresas devem adotar estratégias humanizadas, com foco em bem-estar, desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O Gráfico 4 sobre Integração Intergeracional revela que, embora a Geração Z mostre leve preferência por colegas da mesma idade, ela não apresenta dificuldades significativas em lidar com outras gerações. Há abertura para a convivência intergeracional, desde que baseada no respeito e no diálogo. Apesar da preferência por meios digitais (TWENGE, 2017), ambientes que valorizam as diferenças geracionais, como apontam Parry e Urwin (2011), promovem mais colaboração e inovação.

O Gráfico 5 mostra que a Geração Z prefere rotinas flexíveis e rejeita modelos rígidos de trabalho. Segundo a Deloitte (2023), a flexibilidade é um fator decisivo para aceitar ou permanecer em um emprego. Essa geração valoriza modelos híbridos, foco em entregas e horários adaptáveis. Para eles, flexibilidade está diretamente ligada à liberdade, saúde mental e aumento da produtividade, sendo essencial em ambientes de trabalho modernos.

O Gráfico 6 sobre trabalho em equipe mostra que, embora a Geração Z demonstre certa preferência por trabalhos individuais, não rejeita o trabalho em equipe. A inclinação à autonomia convive com a abertura à colaboração. A McKinsey (2022) destaca a importância de habilidades interpessoais como inclusão e cooperação. Assim, empresas devem promover ambientes que equilibrem independência e sinergia, com apoio de tecnologias e estruturas colaborativas.

Considerações finais

A presente investigação permitiu uma compreensão aprofundada sobre o comportamento da Geração Z no mercado de trabalho atual, destacando os fatores que influenciam sua permanência, engajamento e satisfação. A partir da análise teórica e empírica, identificaram-se tendências comportamentais e expectativas concretas desses jovens profissionais.

A dimensão perfil digital e inovação revelou que a Geração Z possui forte aptidão e afinidade com a tecnologia, utilizando-a não apenas como ferramenta, mas como forma de pensar e agir. Conforme apontado por Prensky (2001) e Deloitte (2023), esses jovens valorizam ambientes corporativos que acompanham a transformação digital, rejeitando espaços considerados tecnologicamente defasados.

Quanto à autonomia, os dados mostraram que a Geração Z busca liberdade para decidir e diversificar suas atividades. Conforme Seemiller e Grace (2016) e Gallup (2021), essa geração deseja atuar como protagonista e prefere estruturas horizontais, em detrimento de hierarquias rígidas e modelos autoritários.

Na análise sobre benefícios, notou-se uma visão mais ampla do que constitui uma boa proposta de trabalho. Além da remuneração, são valorizados aspectos como bem-estar, saúde mental e propósito. Os dados corroboram com os achados da Deloitte (2023), indicando que o sucesso profissional é hoje associado a equilíbrio e qualidade de vida, e não somente à ascensão na carreira.

No que diz respeito à integração intergeracional, os resultados indicaram abertura e disposição para o convívio com outras gerações. Apesar dos desafios apontados por Twenge (2017), autores como Parry e Urwin (2011) demonstram que a convivência entre gerações é possível e desejável, desde que baseada no respeito e na escuta mútua.

A dimensão flexibilidade foi apontada como central para a satisfação da Geração Z. Modelos de trabalho híbridos, horários ajustáveis e rotinas adaptáveis são preferidos. Ambientes rígidos são mal vistos e considerados contraproducentes. Isso reforça os dados da Deloitte (2023), que identificam a flexibilidade como um fator decisivo para retenção e produtividade.

Em relação ao trabalho em equipe, observou-se um equilíbrio entre o desejo por autonomia e a aceitação da coletividade. A Geração Z demonstra boa capacidade de cooperação, desde que haja clareza nos objetivos, respeito às individualidades e uso eficaz de ferramentas tecnológicas, conforme defendido pela McKinsey & Company (2022).

De modo geral, o estudo revela uma geração disposta a colaborar com as organizações, desde que estas estejam alinhadas aos seus valores. A Geração Z propõe mudanças, questiona modelos tradicionais e exige ambientes mais inclusivos, humanos e inovadores. Atender às suas demandas não é apenas uma questão de atração de talentos, mas de adaptação ao futuro do trabalho. Empresas que se abrem ao diálogo, à escuta e à inovação estarão mais preparadas para os desafios de um mundo em constante transformação.

REFERÊNCIAS

DELOITTE, Global. **2023 Gen Z and Millennial Survey**. Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>> Acesso em 28 de junho de 25.

GALLUP, People Often Ask. **How Millennials Want to Work and Live**. 2021. Disponível em <<https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>> Acesso em 28 de junho de 25.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view> Acesso dia 06 de julho de 25.

MCKINSEY & COMPANY. **Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work**. 2022. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>> Acesso em 29 de junho de 25.

PARRY, E., & URWIN, P. **Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence**. International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 79–96 (2011) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x. Disponível em <<https://sci.bban.top/pdf/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x.pdf?download=true>> Acesso em 29 de junho de 25.

PRENSKY, Marc. **Digital Natives, Digital Immigrants**. From *On The Horizon* (MCB University Press, Vol. 9 nº.5, October 2001).

Disponível em <<https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>> Acesso em 28 de junho de 25.

EEMILLER, C., & GRACE, M. **Generation Z goes to college**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2016, 286 pages. Disponível em <<https://pubs.lib.umn.edu/index.php/jcotr/article/download/2919/2327/9710>> Acesso em 28 de junho de 25.

TWENGE, J. M. **iGen why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood: and What that means for the rest of us**. 2017, New York Atria Books. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/378128957_iGen_Why_Today's_SuperConnected_Kids_are_Growing_Up_Less_Rebellious_More_Tolerant_Less_Happyand_Completely_Unprepared_for_Adulthood_and_What_That_Means_for_the_Rest_of_Us_A_Book_Review> Acesso em 29 de junho de 25.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Closing the skills gap: key insights and success metrics**. In collaboration with Tata Consultancy Services. White paper. Novembro 2020. Disponível em <<https://www.weforum.org>>. Acesso em 06 de julho de 25.

Uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção

Karina Farias LOPES¹; Luciana Ramos de SOUZA².

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo analisar o uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, com foco no setor de Recursos Humanos (RH). A pesquisa investigou como ferramentas de IA vêm sendo aplicadas para otimizar etapas como triagem de currículos, entrevistas, análise de perfis e identificação de talentos. A metodologia foi descritiva, com abordagem qualiquantitativa, incluindo levantamento bibliográfico e aplicação de questionários a candidatos da empresa Desktop Internet, de Sumaré/SP. Os resultados mostram que a maioria dos participantes já participou de processos seletivos mediados por IA, principalmente por meio de triagem automatizada e entrevistas com assistentes virtuais. Os entrevistados relataram conforto durante essas entrevistas e destacaram a adequação das perguntas ao seu perfil. Apesar das percepções positivas, surgem preocupações com a imparcialidade e a perda do fator humano. O uso ético e supervisionado da IA pode promover processos mais justos e eficientes.

INTRODUÇÃO

Pessoas e tecnologias permeiam a rotina das organizações e são fundamentais para a potencialização de resultados e alcance de metas. Entre as modernizações da Indústria 4.0, destaca-se a Inteligência Artificial (IA), cada vez mais presente em áreas. A IA proporciona benefícios, mas também levanta preocupações, especialmente no setor de Recursos Humanos (RH), onde tem sido aplicada em processos como recrutamento e seleção. Sua capacidade de acelerar a identificação de candidatos e reduzir custos confere vantagem competitiva às empresas, transformando práticas tradicionais de contratação.

É importante discutir os desafios éticos envolvidos, como o viés algorítmico, a falta de transparência nos critérios de seleção e a resistência ao uso da tecnologia por candidatos e recrutadores. Ferramentas de IA têm sido usadas para análise de currículos, entrevistas virtuais e seleção de talentos, reduzindo vieses humanos e acelerando processos. Além disso, sua aplicação permite à área de RH focar em ações estratégicas, com ganhos de tempo e redução de custos operacionais.

A IA também contribui para uma seleção mais justa e diversa, ao minimizar preconceitos inconscientes, identificar melhor o alinhamento entre candidatos e cultura organizacional, e melhorar a experiência do candidato no processo seletivo. Com a evolução do mercado de trabalho, adotar essas tecnologias torna-se fundamental para a competitividade e inovação das empresas.

O objetivo deste trabalho é estudar e avaliar as consequências da utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção no setor de RH. Busca-se compreender como essa tecnologia pode ser implementada de forma ética e responsável, promovendo práticas mais justas, inclusivas e eficazes. Para isso, foram mapeadas as etapas otimizáveis com IA, identificados possíveis vieses algorítmicos e analisadas as percepções de candidatos sobre o uso da IA em processos seletivos.

Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa, para estudar a utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção para o setor de RH, baseou-se numa abordagem descritiva, com o intuito de avaliar os impactos e desafios enfrentados pelas empresas na implementação e utilização de ferramentas de Inteligência Artificial. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa descritiva “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

Para a coleta dos dados necessários à elaboração da pesquisa, utilizou-se, como procedimento técnico, o levantamento bibliográfico, que forneceu a base teórica para sustentar as análises desenvolvidas ao longo do trabalho. Além disso, aplicou-se a técnica de levantamento (survey), importante instrumento de obtenção de dados primários. Segundo os mesmos autores, “esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.57).

Com base em uma análise quali-quantitativa, buscou-se compreender as percepções de candidatos sobre o uso da IA em processos seletivos, explorando suas experiências, os benefícios percebidos e os desafios enfrentados com a adoção dessa tecnologia nos ambientes organizacionais. A etapa de campo da pesquisa contou com a aplicação de entrevistas semiestruturadas, realizadas por meio de formulário digital. O instrumento de coleta tinha 10 questões, sendo 2 abertas, permitindo uma maior liberdade nas respostas dos participantes e uma visão mais aprofundada sobre o tema.

A amostra da pesquisa foi composta por 33 entrevistados vinculados à empresa Desktop Internet, um provedor de serviços de internet e telecomunicações sediado em Sumaré/SP. A empresa atua oferecendo serviços de internet, telefonia móvel e soluções corporativas, com uma base expressiva de clientes no estado de São Paulo. A empresa se deu em função de seu porte e da implementação de tecnologias de automação e inteligência artificial em seus processos, o que a tornou um ambiente apropriado para o estudo proposto.

O ambiente de coleta de dados foi digital, permitindo maior alcance, agilidade e conforto aos participantes, além de garantir a confidencialidade e o anonimato das respostas. Essa escolha metodológica viabilizou uma análise ampla e consistente, com base tanto em dados quantitativos quanto qualitativos, oferecendo uma compreensão mais rica e detalhada da atuação da IA nos processos seletivos.

Resultados e Discussão

Estamos inseridos na quarta revolução industrial, marcada por profundas transformações tecnológicas que impactam o modo como vivemos e trabalhamos. Conforme Atanazio *et al.* (2021), o mundo corporativo vem acompanhando essas mudanças, buscando superar os desafios por meio da inovação. A Inteligência Artificial (IA) tem se tornado um recurso fundamental nas organizações, especialmente no setor de Recursos Humanos (RH), ao automatizar processos e promover ganhos de produtividade e eficiência.

Os resultados da presente pesquisa confirmam o que já é amplamente discutido na literatura: a IA pode otimizar atividades operacionais do RH, como triagem de currículos e agendamento de entrevistas, liberando os profissionais para atuarem de forma mais estratégica (SILVA; OLIVEIRA; JUNIOR, 2019). A análise dos dados revelou que a maioria dos candidatos entrevistados — especialmente os mais jovens, com ensino médio completo ou superior incompleto — demonstraram boa aceitação da IA nos processos seletivos. Essa percepção positiva se alinha aos apontamentos de Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019), que destacam a IA como uma ferramenta capaz de agilizar processos e personalizar a experiência dos candidatos.

Além disso, os entrevistados relataram sentir-se confortáveis ao participar de entrevistas conduzidas por assistentes virtuais, os quais os algoritmos podem adaptar entrevistas e testes com base nas competências e perfis dos candidatos. A personalização foi percebida como um diferencial positivo no processo seletivo.

Parte dos entrevistados expressou preocupação quanto à empatia e à sensibilidade humana nas decisões mediadas por IA. Essa semelhança está presente também na literatura, como aponta Kaufman (2022), ao alertar para os riscos de confiar exclusivamente na IA para decisões complexas, reforçando que a tecnologia deve ser tratada como parceira dos especialistas humanos.

A questão da imparcialidade e do viés algorítmico também foi discutida. Embora poucos candidatos tenham relatado preocupações significativas, a literatura destaca a importância da supervisão ética. Atanzio *et al.* (2021) sugerem métodos como o recrutamento às cegas como estratégia para minimizar preconceitos, ocultando informações sensíveis como nome, idade e instituição de ensino.

Ao confrontar os resultados da pesquisa com a bibliografia, observa-se uma forte convergência quanto ao papel da IA como aliada nos processos de recrutamento. A tecnologia é vista como um instrumento de apoio e não de substituição ao fator humano. A eficiência na análise de grandes volumes de dados, a capacidade de personalização e o ganho de tempo são vantagens claras, mas é essencial manter o equilíbrio entre automação e sensibilidade humana.

Considerações finais

O estudo teve como objetivo compreender os impactos da utilização da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, analisando tanto os benefícios percebidos quanto os desafios enfrentados pelas organizações e pelos candidatos. A pesquisa demonstrou que a IA tem grande potencial para otimizar atividades repetitivas, como a triagem de currículos e o agendamento de entrevistas, o que permite aos profissionais de Recursos Humanos (RH) concentrarem seus esforços em tarefas mais estratégicas e humanas.

Com base nas respostas obtidas dos candidatos da empresa Desktop Internet, observou-se uma boa aceitação do uso da IA nos processos seletivos, especialmente entre os candidatos mais jovens. A maioria dos entrevistados relatou experiências positivas, destacando a maior agilidade e a precisão nas etapas do recrutamento como pontos favoráveis. Essas percepções evidenciam que, quando bem implementada, a tecnologia pode tornar o processo mais eficiente, ágil e direcionado às necessidades tanto das empresas quanto dos candidatos.

A pesquisa também revelou preocupações importantes. Entre elas, destacou-se o receio quanto à possível ausência de empatia nas decisões automatizadas e o risco de que essas decisões não considerem nuances humanas relevantes, como contexto pessoal, habilidades interpessoais e aspectos comportamentais que muitas vezes são mais bem avaliados em interações humanas. Tais limitações indicam a importância de se manter um equilíbrio entre tecnologia e sensibilidade humana nos processos seletivos.

Pode-se concluir que a pesquisa atendeu aos objetivos propostos, ampliando a compreensão sobre como a IA vem sendo aplicada no setor de RH. Os dados obtidos foram suficientes para confirmar que a tecnologia, quando utilizada de forma adequada, pode contribuir significativamente para tornar os processos seletivos mais inclusivos, justos e estratégicos. Ficou evidente, contudo, que a implementação da IA deve ser cuidadosa, transparente e supervisionada por profissionais capacitados, de forma a garantir a ética, a equidade e a qualidade nas decisões de contratação.

Como recomendação, sugere-se que as empresas adotem a IA de maneira complementar às práticas humanas, aliando os benefícios da automação à empatia e ao julgamento crítico dos profissionais de RH. É essencial investir em treinamentos, atualizações tecnológicas e políticas claras de governança e ética no uso de algoritmos, garantindo que o processo de recrutamento continue sendo justo, diverso, inclusivo e voltado para o desenvolvimento organizacional sustentável.

REFERÊNCIAS

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ATANAZIO, Amanda; *et al.* **A inteligência artificial transformando o RH do futuro**: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. 2021. Disponível em: <<https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488/308>>. Acesso: 07 nov. 2024.

SILVA, Nilmara Gurjão da; OLIVEIRA, Werbeston Douglas de; ALVES JÚNIOR, Francisco Tarcísio. Inteligência Artificial e Sua Relação com Recursos Humanos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v.4, n. 1, p. 58-66, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/195/288>>. Acesso: 20 nov. 2024.

SOUSA, Daniel Marcos Miranda de; PASSARELLI, Samuel Eduardo; PUGLIESI, Jaqueline Brigladori. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, Franca, v. 2 n.1, p. 1-19, jan. /jun. 2020. Disponível em: <<https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/A-INTELIG%C3%80NCIA-ARTIFICIAL-NO-RECRUTAMENTO-E-SELE%C3%87%C3%83O-DE-PESSOAS.pdf>>. Acesso: 28 set. 2024.

CARVALHO, Ana Claudia Oliveira de; ARAÚJO, Eduarda Vick; ALVES, Laura Alcía Ribeiro. **A era digital: inteligência artificial nos recursos humanos**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/14786/1/recursoshumanos_2023_1_%20anaclaudia_aeradigitailinteligenciaartificial.pdf>. Acesso: 20 nov. 2024.

KAUFMAN, Dora. **Desmistificando a inteligência artificial**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

Os efeitos do Burnout na motivação dos funcionários

Max GONÇALVES¹; Maiara MELO²; Talissa GAMA³; Irailton Melo de SOUZA⁴

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

⁴ Professor Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

A síndrome de burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde, é um distúrbio ocupacional que compromete a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Este artigo tem como objetivo analisar os efeitos do burnout sobre a motivação dos funcionários nas organizações brasileiras, especialmente à luz da atualização da NR-1, que impõe a gestão dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Inicialmente prevista para entrar em vigor em 26 de maio de 2025, essa obrigatoriedade foi adiada para 1º de janeiro de 2026, conforme comunicado do Ministério do Trabalho e Emprego. Por meio de revisão bibliográfica e pesquisa quantitativa, com questionários aplicados a colaboradores de diferentes empresas, busca-se compreender a relação entre as exigências organizacionais e os sintomas de burnout. Os resultados preliminares indicam que a exaustão emocional e a falta de reconhecimento impactam diretamente a motivação, comprometendo a produtividade e o clima organizacional. O artigo propõe estratégias para prevenir o burnout, como a implementação de endomarketing, programas de apoio psicológico e a promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

INTRODUÇÃO

O cenário corporativo contemporâneo enfrenta mudanças aceleradas, impulsionadas por inovações tecnológicas, competitividade extrema e transformações sociais. Nesse contexto, a busca incessante por resultados e produtividade frequentemente leva as empresas a adotarem práticas que podem comprometer a saúde mental dos trabalhadores. Entre essas práticas, destacam-se a imposição de cargas excessivas de trabalho, jornadas prolongadas, metas inalcançáveis, ambientes organizacionais tóxicos e estilos de liderança autoritários ou negligentes, que desconsideram as necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores. Além disso, a ausência de políticas claras de reconhecimento, apoio e desenvolvimento profissional potencializa sentimento de insegurança, frustração e desvalorização, favorecendo o surgimento de transtornos mentais como estresse crônico, ansiedade, depressão e, de forma mais acentuada, a síndrome de burnout. Esta última é caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional.

Esses transtornos psicológicos impactam diretamente a motivação, o desempenho e a permanência dos profissionais nas organizações, comprometendo a produtividade, o clima organizacional e a sustentabilidade dos negócios. A relevância deste estudo justifica-se pela crescente incidência de casos de burnout nas organizações brasileiras, impulsionada pelas novas dinâmicas de trabalho e pela intensificação das exigências corporativas.

Adicionalmente, a atualização da Norma Regulamentadora NR-1 torna obrigatória a gestão dos riscos psicossociais no ambiente laboral. Embora inicialmente prevista para entrar em vigor em 26 de maio de 2025, sua implementação foi adiada para 1º de janeiro de 2026, o que reforça a necessidade de ações preventivas e de promoção da saúde mental no contexto organizacional.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar os efeitos do burnout sobre a motivação dos funcionários, à luz das novas exigências legais e das boas práticas organizacionais. Para isso, o estudo apoia-se em uma revisão bibliográfica e na aplicação de pesquisa de campo,

fundamentando-se em autores como Chiavenato (2014), Robbins (2012), Nonaka (2008), Herzberg (2003), Gondim e Silva (2001). O trabalho propõe soluções práticas por meio de estratégias organizacionais, endomarketing e gestão do conhecimento.

Metodologia

Para este estudo, adota-se uma abordagem quantitativa, descritiva e direta, com o objetivo de analisar como o burnout afeta a motivação dos funcionários em diferentes contextos organizacionais. A coleta de dados será realizada por meio de questionário autoadministrado, elaborado no *Google Forms*, contendo questões fechadas e escalas de avaliação, como a escala Likert.

As respostas serão coletadas de funcionários de diferentes setores e níveis hierárquicos, provenientes de empresas de variados segmentos. Os dados obtidos serão analisados estatisticamente, buscando identificar relações entre os fatores organizacionais (como carga de trabalho, reconhecimento e apoio da liderança) e os sintomas do burnout. A pesquisa também se apoia em revisão bibliográfica e documental, para contextualizar os achados com base em autores clássicos e contemporâneos, como Bakker e Demerouti (2007) e Maslach e Leiter (1997), além de referências da Organização Mundial da Saúde e da atualização da NR-1 (BRASIL, 2025).

Resultados e Discussão

A pesquisa quantitativa, realizada com 50 respondentes, evidenciou um panorama preocupante em relação à motivação e ao bem-estar dos trabalhadores.

Os dados coletados por meio do questionário indicaram que apenas 24,5% dos respondentes afirmam se sentirem sempre realizados com o trabalho; a maioria indicou se sentir realizado apenas algumas vezes (46,9%).

46% dos participantes afirmaram sentir que estão se tornando mais insensíveis em relação às pessoas com quem trabalham. Uma parcela significativa dos respondentes (40%) sente que está no limite de suas forças. 32,7% dos participantes relataram dificuldade em se conectar com o que acontece no trabalho foi relatada por.

A sensação de que o trabalho está perdendo o propósito foi relatada por 32,7% dos participantes. A motivação para realizar as tarefas diárias no trabalho é alta para 18,0% dos respondentes, e parcialmente para 52% dos respondentes. O prazer em realizar as tarefas do trabalho é vivenciado totalmente por 24,5% dos participantes, com 47% concordando parcialmente.

A sensação de eficácia no trabalho é alta para 34,7% dos respondentes, com 30,6% concordando parcialmente e 24,5% apresentando respostas neutras. Por fim, quase metade dos respondentes (49%) sente que o trabalho é importante para atingir seus objetivos pessoais.

Diante desse cenário, este artigo conclui que promover ambientes de trabalho mentalmente saudáveis não é apenas uma obrigação legal, mas um diferencial estratégico. Investir em práticas como endomarketing, programas de apoio psicológico, gestão do conhecimento e lideranças mais empáticas pode fortalecer a saúde mental nas empresas. Com base nos resultados da pesquisa, recomenda-se que as organizações adotem uma abordagem integrada, voltada para a valorização dos colaboradores, a prevenção do burnout e o estímulo à motivação sustentável no trabalho.

Considerações finais

A síndrome de burnout representa um dos principais desafios contemporâneos da gestão de pessoas. Seus efeitos sobre a motivação dos funcionários exigem das empresas uma postura proativa, que integre ações preventivas, escuta organizacional e a criação de ambientes de trabalho saudáveis. A atualização da Norma Regulamentadora NR-1, que exigirá a gestão dos riscos

psicossociais a partir de 1º de janeiro de 2026, reforça a urgência de as organizações implementarem estratégias eficazes para mitigar os impactos do burnout.

A pesquisa quantitativa, realizada com 49 colaboradores, evidenciou sintomas relevantes de esgotamento emocional e desmotivação. Mais de 40% dos respondentes relataram estar no limite de suas forças, e 44,9% afirmaram sentir insensibilidade em relação aos colegas de trabalho — um claro indicativo de despersonalização. Além disso, apenas 16,3% declararam sentir-se sempre realizados no trabalho, e mais da metade (56,3%) atribuíram sua exaustão física ao contexto laboral. Tais dados demonstram que os efeitos do burnout comprometem diretamente o engajamento, a produtividade e o bem-estar organizacional.

Como limitações deste estudo aponta-se sobretudo o tamanho reduzido da amostra reduzida (50 participantes), com coleta de dados por meio de questionário em aplicação única. Tais fatores limitam a generalização dos resultados. Contudo, a pesquisa oferece um panorama confiável da realidade vivida por muitos trabalhadores.

Os achados desta pesquisa abrem caminho para futuros estudos que aprofundem a compreensão sobre os impactos do burnout em diferentes setores e regiões do Brasil. Sugere-se a realização de estudos longitudinais, com amostras maiores e diversificadas, para acompanhar a evolução desses sintomas e a eficácia de intervenções organizacionais ao longo do tempo. Além disso, recomenda-se implementar ações de escuta ativa com os colaboradores, fortalecer programas de apoio psicológico, promover treinamentos para líderes em saúde mental no trabalho e investir em estratégias de endomarketing e comunicação interna mais humanizada.

REFERÊNCIAS

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands–resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Nota técnica sobre a prorrogação da obrigatoriedade da gestão de riscos psicossociais pela NR-1. Brasília, 2026. Disponível: [<<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/inclusao-de-fatores-de-risco-psicossociais-no-grocomeca-em-carater-educativo-a-partir-de-maio>>]. Acesso em: 29/04/2025.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 48-58, 2005.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

HERZBERG, Frederick. **Motivation to work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1966.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2021.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

Análise do modelo para contratação de professores da educação básica do estado de São Paulo

Simone Marques dos SANTOS¹; Diogo de Siqueira Camargo VASCONCELOS²

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

² Professor Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Este trabalho pesquisou o modelo atual de contratação temporária de professores na rede pública de ensino de São Paulo. O objetivo foi apresentar conceitos de recrutamento e seleção, compará-los à estrutura de contratação de docentes em São Paulo e analisar o processo, suas complexidades e como afeta o ensino. A metodologia incluiu análise exploratória, estudo de caso e três entrevistas com profissionais da educação básica paulista, além de levantamento documental e legislativo. A conclusão é que o procedimento atual precisa de melhorias, especialmente em avaliações por competência, benefícios e avaliação de desempenho para recondução. A alta rotatividade de professores é a principal deficiência identificada.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, especialmente na educação, é um desafio complexo. No Brasil, a contratação de professores temporários tornou-se a regra em muitas redes estaduais, com mais de 52% dos docentes estaduais não sendo efetivos em 2023. A baixa qualidade nas políticas de seleção desses profissionais resulta em menor proficiência dos alunos e alta rotatividade. Além disso, a formação de professores apresenta fragilidades, e os índices educacionais do Brasil (PISA, IDEB) mostram estagnação.

Diante desse cenário, esta pesquisa se justifica pela necessidade de reavaliar o processo de contratação, que impacta diretamente a qualidade do ensino-aprendizagem. A questão central é: O sistema de contratação de professores da Educação Básica do Estado de São Paulo atende as prerrogativas da literatura de recrutamento e seleção?

O objetivo geral é analisar o modelo de contratação de professores temporários na Educação Básica do Estado de São Paulo. Os objetivos específicos incluem apresentar conceitos de recrutamento e seleção e analisar a estrutura de contratação de professores temporários no estado.

Metodologia

A pesquisa utilizou um estudo de caso exploratório sobre o processo de contratação de professores da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, visando gerar hipóteses para futuras análises, conforme a proposta de Yin (2001).

Foram coletados dados primários por meio de três entrevistas em profundidade com profissionais da gestão educacional na Diretoria de Ensino de Sumaré (uma supervisora, uma diretora de escola e uma coordenadora de gestão pedagógica), seguindo um roteiro pré-elaborado.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental, incluindo artigos científicos, livros, leis e regulamentações relevantes à contratação de professores em São Paulo. O tratamento desses dados envolveu a identificação, comparação e certificação das informações para garantir a validade, além da análise para testar as proposições levantadas.

Resultados e Discussão

A atração de candidatos e a divulgação de vagas ocorrem via Diário Oficial, site da SEDUC e diretorias de ensino. Embora o número de candidatos seja geralmente satisfatório, há insuficiência para algumas disciplinas, e o processo classificatório não garante o perfil ideal. Os atrativos citados incluem a estabilidade percebida no setor público, mesmo em contratos temporários, e a constante disponibilidade de vagas em certas áreas. Como desestimuladores, foram mencionadas a complexidade do modelo, as frequentes mudanças legislativas e, principalmente, a falta de segurança e incentivos em contratos temporários, como a ausência de convênio médico e licença para acompanhar familiares.

A seleção é realizada por meio do Processo Seletivo Simplificado (PSS), que inclui prova objetiva, dissertativa e de títulos (aplicadas pela VUNESP), além de vídeo aula. Foram destacadas limitações no processo, como o fato de professores experientes apresentarem baixa qualidade em aulas, enquanto bons professores em sala de aula não se destacam nas avaliações. A alta rotatividade foi apontada como uma das maiores consequências, interrompendo o processo de ensino-aprendizagem e desestruturando o planejamento escolar.

Os impactos observados incluem a alta rotatividade que compromete o desenvolvimento pedagógico e a familiarização com a comunidade escolar. Para melhorias, foram sugeridas: oferta de benefícios para tornar a profissão mais atrativa.

Contratos com prazos maiores para maior segurança; aumento da frequência e do número de vagas em concursos públicos; maior autonomia para as equipes gestoras na contratação, incluindo um banco de dados de candidatos e período de experiência; fortalecimento da gestão democrática, escuta dos professores e redução da burocracia; revisão de processos como licenças e igualdade de benefícios; introdução de entrevistas e análise de perfil no processo de seleção e alinhamento entre supervisores e equipes gestoras para seleção e recondução baseada no desempenho.

Considerações finais

Este estudo analisou o modelo de contratação temporária de professores na Educação Básica do Estado de São Paulo, revelando desafios significativos para a qualidade do ensino público. A dependência excessiva de contratos temporários e a demora na realização de concursos públicos são críticas, resultando na precarização do trabalho, alta rotatividade e descontinuidade pedagógica. Isso dificulta o vínculo entre professores, alunos e comunidade, e impede o desenvolvimento de projetos educacionais de longo prazo.

Para mitigar esses problemas, a pesquisa sugere concursos públicos mais frequentes e a valorização dos profissionais da educação, visando atrair e reter talentos com estabilidade. Além disso, reforça a importância de investimentos contínuos em formação continuada e melhores condições de trabalho. Professores bem-preparados, motivados e com suporte são fundamentais para uma educação pública de qualidade.

Em suma, este trabalho destaca a necessidade de a revisão do modelo de contratação, buscando um sistema mais eficaz. A implementação de políticas que priorizem a valorização, estabilidade e desenvolvimento profissional dos educadores é crucial para que a educação básica em São Paulo cumpra seu papel social e ofereça excelência aos estudantes. Espera-se que estas reflexões contribuam para futuros estudos e debates sobre o fortalecimento da educação pública paulista.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Lei nº 8.745/1993. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 10/12/1993, Página 18937 (Publicação Original); Coleção de Leis do Brasil - 1993, Página 3347 Vol. 12 (Publicação Original).

BRASIL. Lei nº 9.394/1996. LDB Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Edição atualizada até março de 2017. **Senado Federal**, Brasília, ed. 1, mar. 2017.

BRASIL. Lei complementar nº 1.093/2009. Última atualização Lei complementar 1.395/2023. **Assembleia legislativa do estado de São Paulo**, Palácio dos Bandeirantes, 16 jul. 2009. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2009/lei.complementar-1093-16.07.2009.html>. Acesso em 21 abr. 2025.

BRASIL. Resolução SEDUC, n. 44, de 14 de junho de 2024. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, 17 jun. 2024. Caderno Executivo, Seção Atos Normativos. Disponível em: <https://www.doe.sp.gov.br/executivo/secretaria-da-educacao/resolucao-seduc-n-44-de-14-de-junho-de-2024-2024061411231220384171>. Acesso em: 24 out. 2024.

BRASIL. Processo seletivo simplificado para contratação temporária. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, 05 jun. 2024. Caderno Executivo, Seção Negócios Públicos. Disponível em: <https://www.doe.sp.gov.br/executivo/secretaria-da-educacao/processo-seletivo-simplificado-para-contratacao-temporaria-2024060513211134358645>. Acesso em: 26 out. 2024.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Bruna. Educação básica: o que é, etapas e como trabalhar na área?. **Gran faculdade**, 2 jul., 2024. Disponível em: <https://faculdade.grancursosonline.com.br/blog/educacao-basica/#o-que>. Acesso em: 17 nov. 2024.

CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, v. 4, p. 408 – 423, 2017.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

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

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Orientação ao Sistema de Ensino do Estado de São Paulo a respeito da qualificação necessária aos docentes para ministrar aulas dos componentes curriculares da Educação Básica. **Conselho Estadual de Educação**, 27 out. 2021. Indicação CEE N. 213/2021, São Paulo. Disponível em: <https://www.sieeesp.org.br/sieeesp2/uploads/legislacaoescolar/Indica%C3%A7%C3%A3o/Indica%C3%A7%C3%A3o%20CEE%20n%C2%BA%20213-21%20-%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20docente%20para%20ministrar%20aulas%20dos%20com-ponentes%20curriculares%20da%20EB.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.

CRUZ, Walter Cristóvão da. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista Owl**, abr. 2023.

DERONCI, Frederico; SANTOS, Jaqueline Rodrigues. **Recrutamento interno e sua relação com a motivação de colaboradores**. Faculdade de tecnologia de São Carlos, São Carlos, 2022.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. Sertãozinho: **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, 2013.

FRANÇA, Bruno de Castro. Gestão de pessoas e recursos humanos. **SouzaEad Revista Acadêmica Digital**, ed. 73, 2024.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d'Água, 1997.

GATTI, Bernadete Angelina; BARRETO, Elba Siqueira de Sá; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmaz de Afonso. **Políticas docentes no Brasil**: Um estado da arte. Brasília: Unesco, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis dos Profissionais. São Paulo: **Atlas**. 2001.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

INEP. Adequação da formação docente. **Ministério da educação**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/adequacao-da-formacao-docente>. Acesso em: 20 nov. 2024.

INEP. Programa Internacional de Avaliação de Estudantes: PISA 2022. **Ministério da educação**, 05 dez. 2023.

INEP. Censo escolar da educação básica 2023 resumo técnico versão preliminar. **Ministério da educação**, Brasília, 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2023.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

INEP. Regularidade do corpo docente. **Ministério da educação**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/regularidade-do-corpo-docente>. Acesso em: 20 nov. 2024.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpx, 2006.

LUZURIAGA, L. História da Educação e da Pedagogia. 15. ed. São Paulo, **Companhia Editora Nacional**, vol. 59, 1984.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MIGIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção**. Indaial: Uniasselvi, 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Censo escolar 2024. **INEP**, Brasília, 09 abr. 2025. Disponível em: <file:///E:/TG%202/Censo%202024.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Censo escolar da educação básica 2024: notas estatísticas. **INEP**. Diretoria de estatística educacionais DEED, Brasília, 2025. Disponível em: <file:///E:/TG%202/Censo%20Escolar%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%202024.pdf>. Acesso em 21 abr. 2025.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de. **Gestão de pessoas**. Londrina: Unopar, 2014.

PAIVA, Kely César Martins de. Gestão de pessoas no contexto educacional: aspectos gerais e especificidades da esfera pública. **Diálogos e proposições**, v. 2, p. 553-572, Juiz de Fora: CAEd; FADEPE/JF, 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/39545>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, ed. 9, 2022.

SANTOS, Adelcio Machado dos; GONÇALVES, Sônia de Fátima. Introdução à abordagem histórico educacional. **Professare**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 67-84, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/professare/article/view/18>>. Acesso em: 24 out. 2024.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO COORDENADORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS. Edital de abertura de inscrições nº 01/2023 (concurso público). **Governo do Estado de São Paulo**, 2023. Disponível em: <<https://documento.vunesp.com.br/documento/stream/MzUwMjk1NA>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Maioria dos formandos em Licenciatura não realiza mínimo exigido para estágio obrigatório**. 28 set. 2023. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/noticias/maioria-dos-formandos-em-licenciatura-nao-realiza-minimo-exigido-para-estagio-obrigatorio/>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Formação de professores por EaD dobra em uma década em meio a queda na qualidade dos cursos**. 11 out. 2023. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/noticias/formacao-de-professores-ead/>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Em esforço inédito, entidades e organizações do campo educacional se unem em carta coletiva ao MEC sobre formação inicial de professores no Brasil**. 08 nov. 2023. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/noticias/carta-ao-mec/>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Número de professores concursados nas redes estaduais é o menor em dez anos, aponta estudo**. 25 abr. 2024. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/noticias/numero-de-professores-concursados-nas-redes-estaduais-e-o-menor-em-dez-anos-aponta-estudo/>>. Acesso em: 16 nov. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Ideb e Saeb 2023: conheça os avanços e retrocessos dos estados e municípios brasileiros**. 26 ago. 2024. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/noticias/ideb-e-saeb-2023-conheca-os-avancos-e-retrocessos-dos-estados-e-municipios-brasileiros/>>. Acesso em: 17 nov. 2024.

TRIEDUC. **O que os dados do Saeb revelam sobre a educação brasileira?**. 13 fev. 2025. Disponível em: <<https://trieduc.com.br/o-que-os-dados-do-saeb-revelam-sobre-a-educacao-brasileira/>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, ed. 2, 2001.

ZANUTO, Milena Santaella. **Recrutamento e seleção de talentos**. Lins: Unisalesiano, 2010.

Conflitos de gerações: análise bibliométrica

Gabriel Nogueira Dias MARTINS¹; Sara da Silva COSTA²; Tais dos Santos BONIFÁCIO³; Diogo de Siqueira Camargo VASCONCELOS⁴

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré – gabrielnogueiradiasm@outlook.com

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré – sarac5087@gmail.com

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré – taissantos83b@gmail.com

⁴ Professor Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

Este trabalho objetivou mapear o cenário das pesquisas científicas sobre conflito geracional no ambiente corporativo. A metodologia, de natureza bibliográfica e abordagem exploratória-quantitativa, analisou 171 artigos da base Scopus publicados entre 2010 e 2024, utilizando o software VOSviewer® para análise bibliométrica. Os resultados demonstram a crescente relevância do tema, com pico de publicações em 2024. A pesquisa destaca que a diversidade geracional, embora desafiadora devido a valores e expectativas distintas, é uma fonte de riqueza se bem gerenciada. Autores como Lu (2016) e King (2017) reforçam a necessidade de estratégias que valorizem e integrem as diferenças. Observou-se a emergência de Yamane (2021) e Eyou (2020) com foco em conflitos digitais e trabalho híbrido. A análise geográfica aponta os EUA como polo teórico e a China com abordagem contextualizada. Os clusters de palavras-chave revelam a maturidade do campo, ligando teoria e prática, com "conflito geracional" como ponto central. Conclui-se que a gestão intergeracional é competência estratégica, transformando conflitos em oportunidades de inovação.

Palavras-chave: conflito geracional; gestão de pessoas; diversidade etária; ambiente corporativo; bibliometria.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações sociais, econômicas e tecnológicas remodelaram o ambiente corporativo, criando um cenário onde múltiplas gerações coexistem. Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z compartilham os mesmos espaços de trabalho, trazendo consigo valores, expectativas e formas distintas de interagir com o mundo corporativo.

Essa diversidade geracional, embora enriquecedora, também representa desafios para a gestão de pessoas, exigindo estratégias eficazes para harmonizar as diferenças, evitar conflitos e potencializar as competências específicas de cada grupo etário. Historicamente, era comum que as organizações fossem compostas por profissionais de faixas etárias similares; entretanto, com o avanço da globalização, da tecnologia da informação e das transformações culturais, o ambiente organizacional tornou-se mais heterogêneo, demandando novas abordagens de gestão (LU, 2016).

A coexistência de diferentes gerações no ambiente corporativo molda percepções sobre autoridade, expectativas profissionais e estilos de trabalho. Pesquisas como as de King, Murillo e Lee (2017) evidenciam que os valores distintos entre gerações influenciam diretamente a relação dos funcionários com a cultura organizacional e a marca empregadora, reforçando a necessidade de estratégias personalizadas de liderança e engajamento. Além disso, Yamane e Kaneko (2021)

apontam que as novas gerações apresentam maior consciência em relação à sustentabilidade e aos objetivos de desenvolvimento global, o que impacta diretamente suas escolhas profissionais.

Apesar da atribuição das diferenças geracionais no ambiente corporativo, poucos estudos consideram como um indivíduo percebe seus anos formativos e como essas percepções influenciam seus valores de trabalho contemporâneos (PARRY; URWIN, 2011). As pesquisas empíricas costumam segmentar suas amostras por idade, sem levar em conta as memórias coletivas a base da teoria geracional. No entanto, para garantir que essas diferenças sejam corretamente atribuídas à teoria geracional, e não a fatores como estágio de vida ou idade, Meredith e Schewe (1994) destacam a necessidade de validação empírica da suposição central dessa teoria: as experiências nos anos formativos dos indivíduos impactam sua estrutura de valores ao longo da vida. Diversos estudos exploram essas dinâmicas sob perspectivas variadas, como Kong (2020) e Eyou (2020), que investigam os desafios intergeracionais e sugerem estratégias para aprimorar a comunicação e a colaboração.

Diante desse contexto e da relevância prática e teórica de entender as diferenças geracionais, o presente trabalho tem como objetivo geral reunir e apresentar o cenário das pesquisas científicas mais relevantes referente ao conceito de conflito geracional, resultando no levantamento do estado atual das discussões sobre o tema.

Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de abordagem exploratória e de natureza bibliográfica. A escolha pela abordagem quantitativa justifica-se pela intenção de mensurar, em termos numéricos, o volume e as tendências das publicações acadêmicas sobre conflitos de gerações no ambiente organizacional, permitindo identificar padrões e focos de estudo predominantes na literatura científica (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa quantitativa envolve a quantificação tanto na coleta de dados quanto em sua análise, utilizando métodos estatísticos simples ou avançados. O caráter exploratório busca ampliar a compreensão do tema, enquanto a natureza bibliográfica apoia-se na análise de documentos acadêmicos previamente publicados, como artigos, livros e dissertações.

Foram utilizados como critérios de seleção: publicações entre 2010 e 2024; textos que abordassem diretamente conflitos geracionais, gestão de gerações, comunicação intergeracional ou comportamento organizacional; artigos disponíveis na base de dados Scopus; e autores reconhecidos nas áreas de Administração, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. As buscas ocorreram em plataformas como Scopus, Google Scholar e SciELO.

O corpus documental da pesquisa é composto por 171 artigos científicos, selecionados conforme os critérios estabelecidos. Esses documentos foram analisados com base em uma abordagem bibliométrica, que permite mensurar a produção científica e identificar redes de autores, periódicos e palavras-chave mais recorrentes. A análise bibliométrica foi operacionalizada com o uso do software VOSviewer®, amplamente utilizado para construção de mapas de concorrência e análise de clusters temáticos.

As etapas do procedimento incluíram: definição de termos-chave, como “conflitos geracionais”, “Geração Z”, “diversidade geracional”, “ambiente de trabalho” e “gestão de pessoas”, seleção dos artigos nas bases acadêmicas; exportação e importação dos dados bibliográficos para o VOSviewer®, geração de mapas de concorrência de palavras-chave; e interpretação dos agrupamentos temáticos (clusters) resultantes, com base em autores como King, Murillo e Lee (2017).

O ambiente de análise foi digital, utilizando computador com acesso à internet, software VOSviewer® instalado e acesso às bases de dados acadêmicas. Não houve envolvimento de sujeitos humanos na pesquisa, isentando o estudo da necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme as diretrizes do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas exclusivamente bibliográficas.

Essa metodologia proporcionou uma visão aprofundada do fenômeno dos conflitos intergeracionais no contexto organizacional, associando mapeamento quantitativo da produção científica às principais abordagens teóricas contemporâneas sobre diversidade geracional.

Resultados e Discussão

A análise bibliométrica realizada, utilizando o VOSviewer® e dados da base Scopus, corrobora a crescente e inegável relevância dos conflitos geracionais no ambiente organizacional. A evolução exponencial do número de publicações e citações entre 2015 e 2024, atingindo um pico significativo neste último ano, alinha-se perfeitamente com a literatura que tem incessantemente apontado a intensificação das discussões sobre diversidade etária e gestão intergeracional (LU, 2016; KING, 2017). Essa ascensão não é meramente acadêmica; ela reflete as complexas dinâmicas que as organizações enfrentam no dia a dia, com a entrada maciça da Geração Z e a coexistência de múltiplas gerações no mesmo espaço de trabalho.

A identificação de Lu (2016) como o autor mais citado, com sua ênfase em modelos explicativos para conflitos geracionais baseados em diferenças de valores, expectativas e estilos de comunicação, reforça a premissa fundamental de que é crucial compreender as raízes mais profundas das divergências. Isso se conecta diretamente com a abordagem de King (2017), que se debruça sobre a gestão da diversidade etária e a implementação de uma liderança adaptativa multigeracional. A convergência dessas perspectivas sugere fortemente que a solução para os conflitos não reside na sua eliminação, mas sim na adaptação, na valorização e na integração das diferenças, transformando o que antes era visto como um problema em uma vantagem competitiva. A proatividade em gerenciar essas interações é o que realmente diferencia as empresas bem-sucedidas.

O surgimento de Yamane (2021) e Eyou (2020) como autores relevantes, com um foco particular no conflito digital geracional e no impacto do trabalho híbrido e remoto, respectivamente, ilustra a contemporaneidade e a adaptabilidade da pesquisa no campo. Seus achados dialogam intrinsecamente com a rápida digitalização e as profundas transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pela pandemia de COVID-19. Essas mudanças acentuaram as disparidades de familiaridade com a tecnologia e a gestão do tempo entre as gerações, conforme brilhantemente destacado por Yamane. A proposta de mentoria reversa por Yamane e a defesa de políticas diferenciadas por Eyou sublinham a necessidade urgente de estratégias práticas e personalizadas para mitigar esses novos e complexos desafios, garantindo que as organizações possam prosperar nesse cenário em constante evolução.

A análise da rede de países, que posiciona os Estados Unidos como o principal polo teórico e a China com uma abordagem mais aplicada e culturalmente contextualizada, revela a natureza global, mas culturalmente matizada, dos conflitos geracionais. Enquanto os estudos norte-americanos buscam generalizações e modelos de gestão replicáveis em multinacionais, a pesquisa chinesa se aprofunda nas especificidades do impacto entre valores tradicionais (como o confucionismo e o respeito à hierarquia) e as novas gerações, como Millennials e Geração Z. Essa complementaridade de abordagens enriquece imensamente o campo, oferecendo perspectivas tanto universais quanto locais, o que é absolutamente crucial para organizações que operam em contextos globais e multiculturais, reforçando o que Kong (2015) já destacava sobre a influência da cultura na percepção de autoridade e feedback.

Os clusters de palavras-chave, que se dividem claramente entre a compreensão teórica ("generation conflict", "development", "analysis", "family firm", "role", "view") e a aplicação prática ("generation", "conflict", "performance"), evidenciam a maturidade e a multidimensionalidade do campo. O termo "generation conflict" atuando como ponte central entre os clusters valida a percepção de que o conflito, embora um elemento inerente à convivência humana e organizacional, é uma oportunidade latente para inovação, aprendizagem e evolução organizacional, e não apenas um problema a ser suprimido. Essa intrínseca interligação entre teoria e prática é um alicerce fundamental para o avanço da gestão intergeracional, capacitando as organizações a desenvolverem estratégias mais assertivas para integrar e potencializar as diferentes gerações,

promovendo ambientes de trabalho que são não apenas inclusivos e produtivos, mas também preparados para os desafios e as oportunidades do futuro.

Considerações finais

A presente pesquisa bibliométrica permitiu mapear e analisar a produção científica sobre os conflitos geracionais no ambiente organizacional, destacando a relevância crescente do tema na literatura acadêmica e nas práticas de gestão de pessoas. A partir da análise de 171 artigos extraídos da base Scopus, evidenciou-se um aumento expressivo no número de publicações sobre o assunto, especialmente entre 2015 e 2024, o que demonstra uma intensificação das preocupações com a diversidade etária nas organizações contemporâneas.

Constatou-se que a convivência entre diferentes gerações no trabalho incluindo Baby Boomers, Geração X, Y (Millennials) e Z representa um desafio significativo, sobretudo pela diversidade de valores, expectativas e estilos de comunicação. Contudo, ao invés de ser percebida como um obstáculo, essa pluralidade geracional deve ser encarada como uma fonte de riqueza para as organizações, desde que acompanhada por práticas de gestão adequadas. O trabalho evidenciou que a chave para lidar com os conflitos não reside na sua eliminação, mas na valorização das diferenças e na construção de estratégias integrativas, como defendido por autores como Lu (2016) e King *et al.* (2017).

As contribuições de Yamane (2021) e Eyou (2020) reforçam o papel das transformações digitais e do trabalho híbrido como catalisadores de novos tipos de conflitos geracionais, exigindo respostas mais ágeis e customizadas das lideranças organizacionais. Estratégias como mentoria reversa e políticas diferenciadas por geração mostram-se promissoras na construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, inclusivos e inovadores.

A análise dos clusters de palavras-chave revelou uma estrutura teórica robusta em torno do conceito de “generation conflict”, articulando dimensões conceituais e aplicadas, o que demonstra a maturidade da discussão e sua aplicabilidade prática. Além disso, a distribuição geográfica das publicações indica uma abordagem globalizada do tema, com os Estados Unidos assumindo uma posição de destaque na produção teórica e a China contribuindo com uma perspectiva mais prática e culturalmente contextualizada.

Com base nesses achados, pode-se concluir que a gestão intergeracional deve ser compreendida como uma competência estratégica das organizações no século XXI. A articulação entre teoria e prática, aliada ao entendimento das especificidades culturais e geracionais, pode transformar os conflitos em oportunidades de aprendizado organizacional e de inovação. Assim, o presente estudo não apenas oferece uma visão panorâmica sobre o estado da arte do tema, mas também contribui para a consolidação de uma base empírica e teórica que apoia o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão da diversidade etária no ambiente corporativo.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise qualitativa das estratégias organizacionais de gestão de conflitos geracionais, bem como a investigação das percepções individuais dos trabalhadores sobre suas próprias experiências formativas e seus impactos na vida profissional. Esse aprofundamento é essencial para uma compreensão mais holística das dinâmicas intergeracionais e para o fortalecimento das práticas de liderança e cultura organizacional em contextos diversos e em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- EYOU, B. Generational digital divide and hybrid work challenges. **Journal of Organizational Innovation**, v. 12, n. 1, p. 88-102, 2020.
- KING, D.; MURILLO, C.; LEE, H. Intergenerational communication in organizations: leadership challenges. **Management Review**, v. 22, n. 4, p. 78-95, 2017.

KONG, Y. The role of culture in intergenerational workplace conflict: a comparative study. **Cross-Cultural Management Review**, v. 29, n. 1, p. 77-91, 2015.

KONG, Y.; WANG, L.; FU, X. Managing workplace generational diversity: a global perspective. **International Journal of Management Research**, v. 34, n. 6, p. 112-129, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LU, H. Generational differences in workplace values: a comparative analysis. **Journal of Business Psychology**, v. 31, n. 2, p. 155-172, 2016.

LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: a review and future research agenda. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 139-157, 2014.

MEREDITH, G.; SCHEWE, C. The generational theory: reassessing workplace values. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 3, p. 51-68, 1994.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values and behaviors. **Research in Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 123-140, 2011.

YAMANE, S.; KANEKO, R. Generational attitudes towards sustainability: the role of workplace culture. **Sustainability Journal**, v. 15, n. 4, p. 233-251, 2021.

O papel do gestor de RH no desenvolvimento do colaborador: resultados de uma pesquisa on-line multisetorial

Maria Luísa de Oliveira Padilha dos SANTOS¹; Rauane Ferreira PEDRO²; Thais Cristine Batista NAVARRO³; Iraiton Melo SOUZA⁴

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
maria.santos293@fatec.sp.gov.br

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
rauane.pedro@fatec.sp.gov.br

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.
thais.navarro@fatec.sp.gov.br

⁴ Professor Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

RESUMO:

A crescente valorização do capital humano nas organizações exige uma compreensão mais aprofundada do papel estratégico do gestor de Recursos Humanos (RH) no desenvolvimento dos colaboradores. Este estudo busca justamente evidenciar esse papel, destacando, em especial, a capacidade do gestor de identificar diferentes perfis profissionais e de atuar com base em suas características, utilizando para isso método e planejamento estratégico. A presente pesquisa, de natureza quantitativa e descritiva, foi realizada com 51 profissionais que atuam no mercado de trabalho brasileiro. Os resultados revelam que 92,2% dos respondentes afirmam ter um gestor de RH em suas empresas, que tem como pontos fortes o domínio da legislação trabalhista e o uso de tecnologias. Contudo, foram observados desafios relacionados à implementação de programas de mentoria e à utilização de métricas para avaliação de resultados. Conclui-se que, apesar dos avanços na atuação do gestor de RH, ainda persistem lacunas que precisam ser superadas para potencializar o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

INTRODUÇÃO

Ser gestor vai muito além de apenas orientar a equipe para os objetivos da empresa; trata-se também de atuar como mentor, guiando os colaboradores em seu desenvolvimento personalizado, de acordo com as necessidades individuais. O gestor é fundamental para o sucesso técnico das equipes e do departamento, pois detém o conhecimento necessário para gerir os resultados e a performance desejada (CHIAVENATO, 2010). Contudo, esse papel não deve se limitar apenas aos resultados. O gestor também é responsável pela gestão de pessoas, desempenhando uma função estratégica no desenvolvimento humano dentro da organização.

As transformações recentes como globalização, avanço tecnológico e mudanças no mercado mundial geraram novas tendências na gestão de pessoas, priorizando o capital humano e práticas mais humanizadas. Segundo Chiavenato (2010), o gestor precisa adaptar-se a essa realidade para conduzir um desenvolvimento profissional assertivo. Ainda, cada colaborador deve ser tratado de forma individualizada. Gonçalves (2021), ao abordar o desenvolvimento escolar, reforça a aplicabilidade dessa ideia no ambiente corporativo. A estratégia de desenvolvimento deve considerar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo.

O desenvolvimento personalizado gera vantagens competitivas à empresa, como retenção de talentos e maior comprometimento. A preparação do gestor de RH é, portanto, essencial para motivar, reter e alinhar os colaboradores com os objetivos organizacionais. Isso contribui para ambientes mais humanos, eficientes e sustentáveis.

Este estudo parte da seguinte questão: qual é o papel do gestor de Recursos Humanos no desenvolvimento dos colaboradores? Justifica-se pela necessidade de compreender como os

gestores podem reconhecer e promover as individualidades dos colaboradores, criando um ambiente propício ao crescimento profissional.

O objetivo geral é evidenciar a atuação do gestor de RH no desenvolvimento dos colaboradores. Os objetivos específicos são: compreender o papel do gestor e do colaborador no ambiente organizacional; entender a responsabilidade do gestor nesse processo; e destacar a importância do desenvolvimento dos colaboradores para o desempenho organizacional.

Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva, de corte transversal e não probabilística. Foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e de campo, com aplicação de questionário online estruturado com 20 questões fechadas baseadas na escala Likert. O formulário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e distribuído entre 11 de março e 14 de abril de 2025 via redes sociais e grupos profissionais.

A amostra foi composta por 51 profissionais ativos no mercado de trabalho brasileiro, de diferentes setores e níveis hierárquicos. A seleção foi feita por acessibilidade, considerando a disponibilidade dos participantes. A abordagem quantitativa foi escolhida para permitir a mensuração objetiva de percepções e comportamentos relacionados à atuação do gestor de RH no desenvolvimento dos colaboradores.

Além do levantamento de campo, utilizou-se revisão bibliográfica com obras de autores como Chiavenato (2010), Gil (2017), Ulrich (2008), entre outros. As respostas foram organizadas, tratadas e analisadas à luz do referencial teórico para embasar a discussão dos dados e a formulação de conclusões.

Resultados e Discussão

A maioria dos participantes (92,2%) afirmou que suas empresas possuem um gestor responsável por RH e gestão de pessoas. Entre os pontos fortes identificados estão o domínio da legislação (82,4%) e o uso de tecnologias (76,5%). No entanto, aspectos como a elaboração de planos de desenvolvimento (60,8%) e o uso de métricas para avaliação (54,9%) apresentaram menores índices de concordância.

A promoção de programas de mentoria foi reconhecida por apenas 39,3% dos respondentes, demonstrando uma grande lacuna na atuação estratégica do gestor. Feedbacks construtivos, acessibilidade e empatia também foram áreas com índices médios, apontando a necessidade de maior preparo e envolvimento humano por parte dos gestores.

A percepção de estímulo ao crescimento profissional foi considerada positiva por 66,6% dos profissionais, mas a ausência de uma cultura de gestão de desempenho estruturada foi apontada como fragilidade. Questões como diversidade, inclusão e orientação de planos de carreira também registraram níveis medianos de aprovação, sugerindo a necessidade de avanços significativos na atuação do RH estratégico.

Esses resultados corroboram com os autores estudados, como Gil (2017) e Chiavenato (2010), que reforçam a importância da personalização no desenvolvimento dos talentos e da criação de programas contínuos de capacitação. Também destacam a carência de práticas avaliativas e de reconhecimento, o que impacta diretamente na motivação e no engajamento.

Considerações finais

Este estudo evidenciou que o papel do gestor de RH no desenvolvimento dos colaboradores é reconhecido, mas ainda insuficientemente explorado. A pesquisa revelou fragilidades em ações de capacitação contínua, mentoria, uso de métricas e práticas de feedback,

essenciais para o crescimento profissional. Ainda que muitos profissionais reconheçam a presença e atuação dos gestores, há grande espaço para melhorias estratégicas e estruturais.

As contribuições da pesquisa estão no reforço da importância do alinhamento entre objetivos organizacionais e pessoais, na necessidade de individualização dos planos de desenvolvimento e no estímulo à escuta ativa e valorização dos profissionais. A ausência de programas estruturados e de práticas consistentes pode comprometer o desempenho da equipe e a retenção de talentos.

Como limitação, destaca-se o número reduzido de participantes. Para estudos futuros, sugere-se incluir a perspectiva dos próprios gestores de RH, ampliando o entendimento sobre os desafios e práticas de desenvolvimento.

Conclui-se que o desenvolvimento profissional é essencial tanto para o colaborador quanto para a organização. Colaboradores motivados impulsionam o crescimento da empresa, que por sua vez retém talentos e fortalece sua competitividade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. C.; NUNES, P. F. A influência das políticas de retenção de talentos no desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 288-305, 2019.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 2017.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: resultados baseados em evidências**. São Paulo: Campus, 2016.

SANTOS, M. F.; COSTA, P. L. O papel do RH no engajamento dos colaboradores: estratégias e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 125-138, 2019.

SILVA, R. S. **O impacto do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores no atendimento ao cliente**. Araguaína: UFT, 2021.

PIZOLOTTO, A.; DREWS, U. **Gestão de talentos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PONTES, M. C. M. *et al.* **Avaliação de desempenho: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

Experiência profissional: fator de exclusão no processo seletivo do jovem no mercado de trabalho

Vinicius Bassani MAGALHÃES¹, Angela Trimer de OLIVEIRA²

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré

² Professora Orientadora do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré

RESUMO:

De um lado, o trabalho pode ser entendido como um dos pilares fundamentais na trajetória do homem, pois através dele, indivíduos conseguem fazer projeções nos mais diversos campos de sua vida, do outro, empresas criam seus próprios métodos para agregar pessoas em seu interior durante etapas de recrutamento e seleção, visando otimizar suas particularidades ao se utilizarem de ferramentas específicas para analisar características intrínsecas de candidatos. Em contrapartida, encontra-se a parcela juvenil da sociedade, que tende a enfrentar percalços para a conquista de uma aprovação, devido à eventual falta de algum requisito feito por companhias em processos seletivos. O objetivo do presente trabalho é identificar se a ausência de experiência profissional tem potencialidades de excluir o jovem do mercado de trabalho. Mediante questionário, jovens estudantes do ensino superior apontam perspectivas que indicam a necessidade de mudança de paradigma por parte de profissionais de RH.

INTRODUÇÃO

Mesmo diante de tantos avanços observados com o passar do tempo, existem algumas contrariedades que ainda podem ser observadas e vivenciadas por muitas camadas da sociedade em diversas esferas naquilo que se concerne a direitos individuais. Ao analisar o estatuto dos direitos e das políticas públicas da juventude, em sua seção III, do direito à profissionalização, ao trabalho e à renda, se lê no art. 14 que: “O jovem tem direito à profissionalização, ao trabalho e à renda, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, adequadamente remunerado e com proteção social”. (Brasil, 2013).

Desse modo, entende-se que tanto a profissionalização como o trabalho, passam a ser meios dos quais a juventude tem garantia, partindo do pressuposto que existe uma lei que credita esses direitos. Porém, dados da pesquisa elaborada pela PNAD continua, divulgados pela secretaria de comunicação social do governo, indica que no segundo trimestre de 2024: “A taxa de desemprego dos jovens entre 18 e 24 anos ficou em 14,3%” (Brasil, 2024), demonstrando os percalços em se fazer cumprir o que diz o estatuto.

Considera-se como hipótese, que a experiência é um fator determinante durante os processos de recrutamento e seleção, desse modo, uma pessoa em fase de construção de conhecimentos e que nunca trabalhou em sua área de formação, encontra diversos entraves para conseguir ultrapassar as etapas de recrutamento e de seleção, por não conseguir comprovar suas habilidades e conhecimentos, ainda que eventualmente as possuam, exatamente por não ter vivenciado as rotinas da profissão antes.

O objetivo geral do presente estudo é analisar se a experiência profissional exigida em processos seletivos, atua como um fator de exclusão dos jovens estudantes a oportunidades de trabalho, ainda que esses possam ter competências essenciais a vaga proposta. Partindo dessa premissa, foram delineados como objetivos específicos: Conceituar o processo de recrutamento e seleção; analisar os conceitos de competências e experiência, como instrumento de apoio ao

processo de seleção e diagnosticar como a juventude enxerga os desafios para ingresso no mercado de trabalho.

Metodologia

No intuito de atestar ou refutar a hipótese, realiza-se uma pesquisa descritiva de caráter qualiquantitativo através de formulário eletrônico. A tipologia da pesquisa descritiva, conforme (MARCONI, 2022, p. 298), tem como principal intuito a descrição de aspectos advindos do objeto de estudo ou verificar ligações entre fatores. Formular um questionário tem pontos favoráveis e desfavoráveis, sendo vantajosa a economia de custo e tempo, além de menor interferência do pesquisador, e desvantajosa, a eventual falta de compreensão de alguma pergunta pelo respondente, (2022, p. 323).

A elaboração do questionário será por meio de 20 perguntas fechadas, de múltipla escolha, e 1 pergunta aberta, sendo aplicado por meio eletrônico, através do aplicativo Google Formulário, no período de 24/04/2025 a 01/05/2025, à amostra de 90 alunos do primeiro ao sexto semestre, dos cursos de graduação de Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Negócios e Inovação da Faculdade de Tecnologia de Sumaré, com idade entre 18 (Dezoito) a 29 (Vinte e nove anos).

Resultados e Discussão

Essa pesquisa apresentou à princípio como objetivo geral, identificar se a experiência profissional exigida em processos seletivos atua como um fator de exclusão dos jovens estudantes a oportunidades de trabalho, ainda que esses possam ter as competências essenciais a vaga proposta. Através dos dados recolhidos via questionário eletrônico, 96 jovens estudantes dos cursos de graduação em tecnologia de Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Negócios e Inovação confirmaram a hipótese previamente levantada.

O principal resultado mostrou que mais de 50% do público considera a falta de experiência profissional um fator de exclusão de jovens do mercado de trabalho, ainda que eventualmente possuam as competências necessárias a vaga. Os resultados secundários apontaram que as competências são cada vez mais observadas durante fases de recrutamento e seleção, índice percebido por pelo menos 80% dos respondentes. E no que se refere a diploma, os jovens tendem a enxergá-lo como um recurso de ingresso ao trabalho e de melhoria financeira, reivindicando também a necessidade de maiores ofertas de oportunidade por parte das empresas.

Além disso, fica claro que embora os graduandos estejam frequentando uma instituição que, segundo eles, fornece conceitos compatíveis com o mercado, nem todos se sentem preparados para ingressarem em sua área de formação, o que abre margem a novas investigações a respeito dessa população.

Considerações finais

Entende-se que as evidências do presente estudo têm potencial de contribuição nas esferas acadêmica, prática e social. No que ecoa em esfera acadêmica e de uma maneira geral, não é comum encontrar abordagens relacionadas a experiência profissional como um estudo isolado e sim sempre vinculado a um objeto secundário.

Em âmbito prático, os achados da pesquisa podem ser úteis para o fornecimento de insights a profissionais de Recursos Humanos, em suas atividades diárias de recrutar e selecionar pessoas mais novas dentro de empresas, sendo possível gerar reflexões sobre diversidade e quebra de paradigmas. Ao tempo em que para a sociedade, os traços apontam para a necessidade de análise da efetividade das políticas públicas existentes aos jovens, que facilmente podem entrar em desalento devido a quantidade de embaraços a serem enfrentados logo no início da fase laboral.

Embora programas de Jovens aprendizes se apresentem como um caminho possível, por vezes tendem a se tornar insuficientes devido à grande demanda. Isso sem considerar as práticas empresariais que frequentemente desafiam a legislação ao deixarem claro em seus anúncios de emprego que ter experiência anterior, é um diferencial até mesmo em casos de vagas de estágios.

A saber sobre as limitações desse documento, ressalta-se que por se tratar de um estudo que considera apenas a percepção do jovem frente às exigências de contratação, não há a concepção das empresas sobre o mesmo assunto. Poderia ser evidenciado após a aplicação de um questionário exclusivo a pessoas que realizam rotinas de admissão, por exemplo, que as lacunas de competências encontradas pelas grandes organizações não são técnicas e sim comportamentais.

Posto isso, recomenda-se a futuros avanços sobre a mesma problemática, que os novos estudos contemplem as perspectivas de recrutadores e selecionadores frente a contratações de jovens graduandos sem experiência, englobando os principais pontos observados em entrevistas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 12.852, de agosto de 2013. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE. Brasília, DF, 05 ago. 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12852.htm#art48>. Acesso em: 17 out. 2024.

DESEMPREGO recua em 15 estados e cai a 6,9% no país, o menor índice do trimestre desde 2014: segundo o IBGE, dados da PNAD Contínua apontam que o indicador se manteve estável nas outras 12 unidades da Federação. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/08/desemprego-recua-em-15-estados-e-cai-a-6-9-no-pais-o-menor-indice-do-trimestre-desde-2014>>. Acesso em: 17 out. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 8. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

O estado da arte da pesquisa no Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos: mapeamento e perspectivas

Eliezer Rodrigues SOARES¹, Marcus Batista de MACEDO²
, Marcia de Fatima Chagas LOPES³, Aldo PONTES⁴.

¹ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

eliezer.soares@fatec.sp.gov.br

² Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

marcus.macedo@fatec.sp.gov.br

³ Estudante do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

marcia.lopes@fatec.sp.gov.br

⁴ Professor Dr. Orientador do Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Sumaré. aldo.pontes@fatec.sp.gov.br

RESUMO:

O ensino superior tecnológico em Recursos Humanos tem se consolidado como um espaço estratégico de produção de conhecimento aplicado às práticas organizacionais contemporâneas. Assim, este estudo tem como objetivo investigar o estado da arte das práticas de pesquisa realizadas em um Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição de ensino do interior de São Paulo, compreendidas no período de 2021 a 2024. Na metodologia, foi adotada a abordagem documental. Os coletados de 64 investigações mostraram foco principalmente em temáticas como: gestão de pessoas, inclusão no mercado e qualidade de vida no trabalho. Legitimou-se ainda a prevalência de pesquisas de natureza básica; a baixa consistência científica de algumas referências; a escassez de temas que atendam às demandas emergentes do contexto social e corporativo; o baixo interesse por pesquisas de impacto social.

INTRODUÇÃO

O ato da Pesquisa consiste em um conjunto de atividades realizadas que têm por objetivo a descoberta de novos conhecimentos para a solução de um problema; ação essa motivada pela curiosidade, uma ação intencional que tem como objetivo ampliar o nosso conhecimento sobre a realidade. Para Marconi; Lakatos (2007), trata-se de um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui como um caminho para conhecer a realidade, que se efetiva pelo levantamento de hipóteses que possam ser testadas e verificadas por procedimentos metodológicos sistemáticos, operacionalizados por pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento.

Para Ruiz (2008), a pesquisa é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida seguindo normas metodológicas consagradas pelas ciências, como as apresentadas na ABNT (NBR 14724 - Apresentação de Trabalhos Acadêmicos; NBR 10520 - Citações em documentos; NBR 6023 - Referências).

Para a efetivação desse processo de investigação detalhada e organizada para interpretarmos o mundo natural, social, histórico ou cultural, a metodologia assume um papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa, é considerada uma ciência que estuda os métodos os quais orientam os pesquisadores em suas investigações.

Na área de RH - Recursos Humanos, a pesquisa desenvolvida no contexto das instituições de ensino superior desempenha um papel fundamental, pois além de viabilizar a construção de conhecimentos teóricos e práticos, que norteiam e fazem avançar tanto o dia a dia dos profissionais de RH como das organizações, oferece mecanismos para tomada de decisões estratégicas embasadas em dados científicos.

Assim, ganham relevância as pesquisas de Estado da Arte, que se empenham em

apresentar uma visão geral sobre um determinado tema, identificando o que já se sabe sobre ele e as lacunas que ainda existem, a serem pesquisadas. Funcionam, dessa maneira, como um mecanismo viabilizador do mapeamento e discussão de certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo investigados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas. (ALMEIDA, 2002).

No contexto universitário, além das práticas de ensino, Severino (2011) alerta para a importância da pesquisa na formação dos futuros profissionais, ressaltando a relevância das instituições “[...] não se pode deixar de lado a ideia de que a universidade também é local de produção de conhecimento, (...) é o lugar ideal para a prática da pesquisa científica.” (p. 55).

Outro aspecto da pesquisa que tem chamado atenção no nosso tempo é o caráter social que a pesquisa vem ganhando na atualidade. De acordo com Alperstedt; Andion (2017), é incontestável o impacto social das práticas de pesquisa científica na agenda da sociedade atual.

Apesar inegável importância que pesquisas dessa natureza têm para o avanço social, científico e tecnológico das nações no mundo inteiro, estudos como de Cabrera (2005, apud ALPERSTEDT; ANDION, 2017) constata a pouca atenção dada à produção e à difusão da pesquisa de impacto social, o que resulta na baixa incidência de novos conhecimentos nos processos sociais.

Das experiências de pesquisa realizadas no contexto universitário, o TCC – Trabalho de Conclusão de Curso é o mais relevante, pois, por comprovar o aprendizado sobre os principais conceitos/teorias e técnicas estudados ao longo do curso, desempenha um papel essencial na formação acadêmica dos estudantes.

Na área de RH – Recursos Humanos, de modo geral, as literaturas apontam para uma ampla gama de temas e abordagens, além disso, um descompasso com as transformações da social, o que leva ao alerta da necessidade de enfoque em temas mais específicos do mundo contemporâneo. É nesse sentido que Trindade et al. (2015), em seu estudo sobre lacunas na pesquisa em Recursos Humanos, propõem uma agenda de investigações futuras em resposta às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, em consonância com os estudos de Alperstedt; Andion (2017).

Dentre os temas apontados por esses pesquisadores, a pesquisa identifica como prioritários: o impacto das políticas de RH no valor das empresas; o desenvolvimento de líderes globais e a influência das novas tecnologias; legislações internacionais no desempenho do RH, dentre outros. Os autores ressaltam que é urgente a necessidade de considerar a transição do RH de uma função operacional para um papel mais estratégico, necessária e adequada a este tempo, uma evolução impulsionada pela necessidade de adaptação ao contexto global e pelo reconhecimento do RH como gerador de valor organizacional. (TRINDADE et al., 2015).

A pesquisa ‘O cenário do RH no Brasil’ revela desafios e tendências para 2024’, realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), também aponta tendências para os futuros trabalhos em RH ao verificar que questões como a crescente automação nas atividades de RH, a priorização da cultura organizacional, o desenvolvimento de lideranças e a automação dos processos de RH foram identificadas como desafios centrais para os profissionais.¹

Partindo disso, neste trabalho divulga-se os resultados de uma investigação que pesquisou o estado de arte da pesquisa realizada no contexto do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição de ensino do interior de São Paulo.

Metodologia

Considerando os objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa descritiva, de tipo Documental, que para Gil (2002) pode complementar a pesquisa bibliográfica, já que pesquisa documental se utiliza de fontes primárias, de dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente.

Partindo disso, o corpus ser estudado neste trabalho são os TCCs - Trabalhos de Conclusão de Curso de um Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos de uma instituição de

ensino do interior de São Paulo. Esses trabalhos masterizam-se no formato de Monografias, trabalho científico, de rigor metodológico, destinados a investigar um tema específico, recortado de um assunto mais geral. (MARCONI; LAKATOS, 2007).

O Curso Superior em questão foi implantado no segundo semestre de 2018, e tem como objetivo principal formar profissionais qualificados para atuar de maneira estratégica e operacional na gestão de pessoas em organizações públicas e privadas, de diferentes portes e setores.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes materiais: definição de um roteiro de análise (categorias), base para análise dos textos (*Google forms*); seleção dos TCCs que compuseram o corpus da pesquisa; Ficha de observação (diário de bordo).

Por sua natureza explicativa, o estudo aqui apresentado teve seus dados submetidos inicialmente a uma análise de natureza quantitativa, posteriormente os dados foram interpretados por meio da abordagem qualitativa, para encaminhamentos.

Resultados e Discussão

Os resultados obtidos demonstraram que a maioria dos trabalhos foram desenvolvidos pelo público feminino (82%); segue a estrutura científica tradicional (89%) e apresenta problemas de pesquisa claramente formulados e respondidos (81%), o que evidencia maturidade metodológica por parte dos discentes e efetividade nas orientações teórico-metodológicas oferecidas pelos orientadores, comumente do sexo feminino (58%).

A atualidade das referências utilizadas constitui um ponto forte na produção científica dos estudantes do Curso de Gestão de Recursos Humanos. A maioria dos estudos trazem referências produzidas nas duas últimas décadas (88%). Ainda como aspecto positivo, registre-se o gradual aumento da produção científica da instituição, que começou em 2022 com 19% e atinge 31% no último ano, 2024.

Verificou-se ainda que 19% dos trabalhos são de natureza aplicada e que há uma distribuição quase equilibrada nas preferências de análise, entre abordagens quantitativas (42%) e qualitativas (58%). Classificam-se majoritariamente quanto aos objetivos como pesquisas descritivas (69%); e os tipos de pesquisa predominantes são a pesquisa de levantamento/survey (31%), o estudo de caso (28%) e a pesquisa bibliográfica (27%).

Quanto aos temas, notou-se um equilíbrio entre abordagens tradicionais da área de RH, como gestão de pessoas e recrutamento e seleção, e temas contemporâneos, como inclusão no mercado de trabalho, qualidade de vida e home office. Esse aspecto mostra que os alunos vêm respondendo, em alguma medida, às demandas sociais e organizacionais contemporâneas. Lamentavelmente, não se verifica essa tendência quanto ao interesse por investigações de impacto social: apenas 8% dos TCCs analisados apresentam temáticas voltadas para questão social.

Frente a esse conjunto de dados e das reflexões tecidas até aqui, legitima-se a qualidade dos trabalhos de graduação (TCCs) produzidos no curso investigado, sobretudo no que se refere ao rigor metodológico em seguir uma estrutura acadêmica e científica válida - conforme preconiza a ABNT (NBR 14724 - Apresentação de Trabalhos Acadêmicos; NBR 10520 - Citações em documentos; NBR 6023 - Referências) - e pelo cuidado com a atualidade das referências utilizadas nos trabalhos.

Quanto aos aspectos que fragilizam os trabalhos, merecem atenção: a predominância de pesquisas de natureza básica; os critérios para escolha das referências, especialmente quanto à consistência científica, que carece ser um pouco mais rigorosa; outro aspecto a ser observado tange à escolha dos temas de pesquisa, sobretudo quanto a atender as demandas atuais que emergem do meio social e corporativo, como por exemplo uma maior atenção às pesquisas de impacto social.

Atender a essas demandas implica em uma reorganização das condições oferecidas pelo curso para a realização dessa etapa tão relevante que é o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso. Entende-se que uma boa prática nesse sentido decorreria de um trabalho de orientação contínuo, que possibilitasse ao longo do curso que os estudantes fossem amadurecendo e melhor delineando os seus temas de pesquisa, o que permitiria aos estudantes um maior domínio sobre o percurso investigativo (pesquisa) e suas etapas.

Segundo dados levantados, grande parte dos trabalhos ainda se concentra em pesquisas bibliográficas, levantamento/survey e estudo de caso. Essa predominância revela uma limitação na abordagem prática das pesquisas desenvolvidas notando uma diferença marcante entre pesquisas básicas e aplicadas, sendo a maioria voltada a criação de conhecimento teórico, sem necessariamente buscar resoluções de problemas reais. Essa tendência aponta uma falha no curso que deveria incentivar a produção de pesquisas de aplicação prática dirigida a soluções de problemas específicos.

De acordo com Alperstedt; Andion (2017), atentar para esse aspecto e atender a essas demandas traz inúmeros benefícios, o que está em jogo é a relação entre a produção de conhecimento, a responsabilidade de quem faz pesquisa, sobretudo no que tange aos valores cultivados pelo sujeito, suas visões e percepções de mundo e suas práticas de investigação. Nesse sentido, é necessário também problematizar a grade curricular do curso de Gestão de Recursos Humanos da instituição, que ainda não contempla de forma sistemática uma agenda que abarque o caráter social presente no contexto das organizações.

A ausência de disciplinas voltadas especificamente à discussão e investigação de temas como equidade, inclusão e diversidade, sustentabilidade, a responsabilidade social das empresas pode contribuir para a restrição do repertório crítico dos discentes, condição que impacta diretamente na escolha dos temas de pesquisa, que se mantêm ainda limitada às rotinas operacionais e técnicas da área. A incorporação de conteúdos interdisciplinares com ênfase em justiça social, políticas públicas e responsabilidade social corporativa poderia potencializar a formação de profissionais mais sensíveis às demandas sociais emergentes, além de fortalecer o papel transformador da educação tecnológica.

Conforme Maciel; Olegini (2011), nos contextos institucionais de aprendizagem superior é imperativo que seja fomentada uma interação maior entre professores e alunos, entre os alunos entre si, que permita a imersão e debate sobre as teorias, instigando dessa maneira o espírito investigativo dos estudantes, o que além de implicar positivamente em sua formação, contribuirá para que tornem-se profissionais mais preparados e ajustados para o enfrentamento da realidade da sociedade em que estão inseridos.

Por fim, este exercício de pesquisa chega ao seu final cumprindo com os seus objetivos propostos. Contudo, reconhece suas limitações de gênero monografia. Assim, registre-se que a análise esteve restrita aos TCCs disponíveis no repositório institucional do curso investigado, o que ressalva que as considerações tecidas até sejam generalizadas para os demais cursos da instituição.

Assim, para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da análise para os demais cursos da instituição, permitindo uma visão mais ampla da pesquisa no contexto institucional. Além disso, seria relevante ainda práticas de pesquisa que investigassem o impacto prático dos TCCs junto às organizações estudadas ou aos contextos sociais abordados.

Considerações finais

Em últimas considerações, entende-se que os resultados obtidos reforçam a importância da pesquisa científica como elemento estruturante da formação superior dos estudantes do curso de Gestão de Recursos Humanos. O mapeamento realizado contribui oferecendo um panorama assertivo e crítico da produção de pesquisa acadêmica, científica e tecnológica local, evidenciando não apenas conquistas, mas também desafios a serem superados. Ao identificar padrões, lacunas e potencialidades, este estudo se insere no esforço contínuo de qualificação do ensino superior tecnológico, reafirmando a relevância das instituições de ensino superior como espaços de formação, reflexão e transformação profissional e social.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias; ANDION, Carolina. Por uma pesquisa que faça sentido. **REA**, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 626-631, nov./dez., 2017.

BAHLS, A. A. D. S. M.; PEREIRA, Y. C. C. Hostel: O estado da arte e considerações para futuras pesquisas. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v.17, n.3, p.50-65, dez. 2017.

BARREIRA, Júlia *et al.* Produção acadêmica em futebol e futsal feminino: estado da arte dos artigos científicos nacionais na área da Educação Física. **Movimento**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 607-618. abr./jul. 2018.

BITTENCOURT, Ana Thereza Esteves; GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 1-20, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PAGOTTO, Cecília do Prado. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010.

CENTRO PAULA SOUZA. Projeto Pedagógico: Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade de Tecnologia de Sumaré. São Paulo: Centro Paula Souza, 2018. Disponível em: <<https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/165/2025/04/PPCGestao-de-Recursos-HumanosSM2018.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2025.

DEMO, Gisele et alii. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. **Revista. Adm. Mackenzie, São Paulo**, v. 16, n. 5, p. 127-460, 2024.

FERRARINI, Adriane Vieira; GAIGER, Luiz Inácio; SCHIOCHET, Valmor. O estado da arte e a agenda de pesquisa em economia solidária no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia**, São Leopoldo-RS, v. 16, n. 5, p. 127-160, jan./abr. 2018.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas “Estado da Arte”: **Educação & Sociedade**, v. 13, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FURQUIM, Maria Gláucia Dourado; CARVALHO, Márcia Thaís de Melo; ALVES, Estênio Moreira. Estado da arte da pesquisa em sistemas integrados de produção agropecuária no estado de Goiás. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 11, n. 3, p. 242-250, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

METADADOS. Temas de RH em alta para 2024: Tendências e Desafios Para o Setor. 2024. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/temas-rh-em-alta-2024>>. Acesso em: 19 maio 2025.

OLEGINI, Micheline Rodrigues; MACIEL, Cilene Maria Lima Antunes. Ensino superior: a pesquisa como ferramenta pedagógica. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/ensino-superior-a-pesquisa-como-ferramentapedagogica/>>. Acesso em: 11 out. 2024.

PIRES, Yomara Pinheiro et al. Diagnóstico da presença feminina nos cursos superiores e no mercado de trabalho em tecnologia da informação no estado do Pará. **Computer on the Beach**, v. 12, p. 428-434, 2021.

QUEIROZ, A. F.; ESPEJO, M. M. dos S. B. Práticas de controle gerencial no agronegócio: estado da arte e possibilidades de pesquisa. **Custos e @gronegócio on line**, v. 17, n. 2, p. 43- 62, abr./jun. 2021. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br>. Acesso em: 4 out. 2024.

REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO CONHECIMENTO DO CENTRO PAULA SOUZA: Trabalhos de Conclusão de Curso (2019- 2023). Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13821?offset=60>. Acesso em: 19 maio. 2025.

SEVERINO, A. J. Expansão do ensino superior: contextos, desafios, possibilidades. **Avaliação**, Campinas-SP, v. 14, n. 2, p. 253-266, jul. 2009.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. Uma pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44.

TORRES, Rafael Bruno Silva *et al.* Estado da arte das residências integradas, multiprofissionais e em área profissional da Saúde. **Interface**, Botucatu – SP, n. 23, p. 1-16 2019.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, Elaine. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisa futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, jan./jun. 2015.

VIEIRA, Lenamar Fiorese; NASCIMENTO JUNIOR, José Roberto Andrade do; VIEIRA, José Luiz Lopes. O estado da arte da pesquisa em Psicologia do Esporte no Brasil. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 123-145, 2024.