Anais do Congresso Brasileiro de Iniciação Científica
(https://periodicos.unisanta.br/COB)

ISSN 2317-1316

DIVERSIDADE NO PROCESSO SELETIVO: A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO PROCESSO SELETIVO ALINHADAS AO OBJETIVO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - 10

DIVERSITY IN THE SELECTION PROCESS: THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON PROMOTING DIVERSITY AND INCLUSION DURING THE SELECTION PROCESS, IN ALIGNMENT WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL 10

Fabio Marcolino Nascimento Junior; Denise Durante

Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista Rubens Lara, Curso Gestão de Recursos Humanos
fabio.nascimento3@aluno.cps.sp.gov.br; denise.durante@cps.sp.gov.br

RESUMO – A presente pesquisa aborda a influência da Gestão de Recursos Humanos na promoção da diversidade e inclusão racial nos processos seletivos brasileiros, com foco na população negra e no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10. O objetivo é compreender como as práticas de recrutamento e seleção podem contribuir para a redução das desigualdades no mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, com revisão bibliográfica e pesquisa documental de estudos publicados entre 2021 e 2025. Os resultados apontam barreiras relacionadas aos vieses inconscientes, à discriminação institucional e à baixa representatividade em cargos de liderança. Conclui-se que práticas inclusivas e ações afirmativas podem fortalecer a equidade, a inovação e a cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; diversidade racial; inclusão; processo seletivo; ODS 10.

ABSTRACT – This research analyzes the influence of Human Resources Management on promoting racial diversity and inclusion in Brazilian recruitment and selection processes, focusing on the black population and the United Nations Sustainable Development Goal 10). The objective is to understand how recruitment practices can help reduce inequalities in the labor market. This is a qualitative and exploratory research, based on a literature review and documentary research

ISSN 2317-1316

covering studies published between 2021 and 2025. Results reveal barriers related to unconscious bias, institutional discrimination, and low representation in leadership positions. It is concluded that inclusive practices and affirmative action may strengthen equity, innovation, and organizational culture

Keywords: Human Resources Management; Racial Diversity; Inclusion; Recruitment and Selection; S.D.G. 10.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade e a inclusão no mercado de trabalho constituem temas relevantes para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), especialmente diante da persistência das desigualdades sociais e raciais nos processos de recrutamento e seleção no Brasil. Apesar dos avanços nas discussões sobre equidade, grupos historicamente marginalizados, especialmente a população negra, ainda enfrentam barreiras de acesso a oportunidades profissionais e de ascensão a cargos de liderança. Nesse contexto, o processo seletivo representa uma etapa fundamental para a promoção da igualdade de oportunidades, pois as práticas adotadas pelas organizações podem contribuir tanto para a redução das desigualdades quanto para a reprodução de preconceitos e discriminações. Segundo Maccalli (2021), a gestão da diversidade pode apresentar limitações quando as organizações priorizam exigências legais ou interesses estratégicos imediatos, sem desenvolver um compromisso efetivo com a equidade. Além disso, estudos recentes apontam obstáculos relacionados à utilização do nome social e à adaptação dos processos seletivos às necessidades de diferentes grupos, evidenciando a importância de práticas organizacionais inclusivas (MUNIZ et al., 2025; ROSA; BUCCO, 2025).

Esta pesquisa está relacionada à necessidade de compreender como a Gestão de Recursos Humanos pode atuar estrategicamente para a construção de processos seletivos mais justos e representativos. Essa discussão está alinhada ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10 (ODS 10), estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU). Nesse sentido, a promoção da diversidade racial não deve se limitar ao cumprimento de exigências legais, mas integrar as políticas de recrutamento, desenvolvimento profissional e ascensão na carreira. Diante desse cenário, o problema da pesquisa consiste em compreender de que maneira a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a promoção da diversidade e da inclusão racial nos processos seletivos para vagas de trabalho, considerando-se as barreiras enfrentadas

ISSN 2317-1316

pela população negra. Parte-se da hipótese de que a adoção de práticas inclusivas de recrutamento e seleção, associadas à capacitação das lideranças e à implementação de ações afirmativas, pode ampliar a igualdade de oportunidades, fortalecer a cultura organizacional e contribuir para a redução das desigualdades no ambiente corporativo.

Este estudo tem como objetivo geral analisar a influência da Gestão de Recursos Humanos na promoção da diversidade e da inclusão racial nos processos seletivos brasileiros, com foco na população negra e no alinhamento ao ODS 10. Como objetivos específicos, busca-se identificar barreiras que dificultam o acesso da população negra ao mercado de trabalho; compreender a influência dos vieses inconscientes e das práticas organizacionais nos processos seletivos; e analisar iniciativas empresariais voltadas à inclusão racial e à ampliação da representatividade em cargos de liderança. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e pesquisa documental, com análise de estudos publicados entre 2021 e 2025. A investigação considerou discussões teóricas sobre diversidade racial, práticas de Gestão de Recursos Humanos e iniciativas empresariais, incluindo experiências da companhia Porto de Santos, cidade onde se desenvolveu esta pesquisa. Dessa forma, pretende-se compreender como estratégias de recrutamento e seleção inclusivas podem contribuir para a redução das desigualdades e para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais equitativos.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e pesquisa documental, com o objetivo de analisar a influência da Gestão de Recursos Humanos na promoção da diversidade e da inclusão racial nos processos seletivos, com foco na população negra e no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10 (ODS 10). A abordagem qualitativa permite compreender e interpretar aspectos sociais e institucionais relacionados ao tema (MINAYO, 2001), enquanto o caráter exploratório contribui para aprofundar o conhecimento sobre as práticas organizacionais e as barreiras existentes nos processos de recrutamento e seleção (GIL, 2021).

A pesquisa foi delimitada à análise de publicações e documentos referentes ao período de

ISSN 2317-1316

2021 a 2025, priorizando estudos sobre gestão da diversidade, vieses inconscientes, inclusão racial, processos seletivos inclusivos e desigualdades no mercado de trabalho brasileiro. O levantamento bibliográfico considerou materiais relacionados à atuação da Gestão de Recursos Humanos e às estratégias organizacionais destinadas à ampliação da representatividade racial, incluindo documentos institucionais e informações públicas sobre iniciativas empresariais. O procedimento metodológico foi organizado em três etapas. Na primeira etapa, realizou-se o levantamento de materiais a partir de termos relacionados ao tema, como "gestão da diversidade", "viés inconsciente", "processo seletivo inclusivo", "diversidade racial" e "ODS 10 e Recursos Humanos". Na segunda etapa, os materiais selecionados foram examinados com o objetivo de identificar barreiras de acesso ao mercado de trabalho, práticas discriminatórias, limitações dos processos seletivos e iniciativas voltadas à inclusão e ao desenvolvimento profissional da população negra. Na terceira etapa, as informações foram organizadas e comparadas, buscando estabelecer relações entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, a redução das desigualdades e os objetivos estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU.

A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e comparativa, considerando a convergência entre os resultados apresentados nas publicações e nos documentos consultados. Foram observados aspectos como a presença de vieses inconscientes, a representatividade racial em cargos de liderança, a adoção de ações afirmativas e a participação estratégica do setor de Recursos Humanos na construção de ambientes organizacionais inclusivos. Também foram consideradas iniciativas empresariais, como as práticas de diversidade divulgadas pela companhia Porto, para relacionar a discussão teórica a exemplos organizacionais. A escolha desses procedimentos metodológicos justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno estudado por meio de dados e informações já publicados e de documentos institucionais disponíveis, os quais permitiram identificar tendências, desafios e possibilidades de atuação da Gestão de Recursos Humanos. Como a pesquisa se baseia em fontes secundárias, não foram realizadas entrevistas, aplicação de questionários ou coleta direta de dados com trabalhadores e organizações. Dessa forma, os resultados correspondem à interpretação dos materiais analisados e não devem ser considerados uma medição direta da realidade de todas as empresas brasileiras.

ISSN 2317-1316

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos e documentos consultados evidenciou que a promoção da diversidade racial nos processos seletivos brasileiros ainda enfrenta barreiras relacionadas aos vieses inconscientes, à discriminação institucional e à baixa representatividade da população negra em cargos de liderança. Os resultados indicam que a atuação da Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a redução dessas desigualdades, desde que as organizações adotem práticas inclusivas de forma contínua e integrada à sua cultura organizacional. Os materiais analisados apontam que os processos de recrutamento e seleção podem reproduzir desigualdades quando não consideram os efeitos dos preconceitos e das práticas discriminatórias. Maccalli (2021) discute as limitações de uma gestão da diversidade orientada predominantemente por exigências legais ou interesses estratégicos imediatos, sem um compromisso efetivo com a equidade. Essa perspectiva demonstra que a inclusão exige ações organizacionais consistentes, que ultrapassem o cumprimento de obrigações formais. Outras barreiras estão relacionadas à falta de sensibilidade das organizações diante das necessidades de diferentes grupos sociais. Muniz et al. (2025) abordam questões relacionadas ao reconhecimento do nome social, enquanto Rosa e Bucco (2025) discutem desafios associados à inclusão de pessoas neurodivergentes. Embora esses estudos não se restrinjam necessariamente à população negra, contribuem para compreender como procedimentos padronizados e pouco flexíveis podem dificultar a construção de processos seletivos inclusivos.

Considerando-se o recorte racial adotado nesta pesquisa, observou-se que os referidos obstáculos reforçam a importância de revisar a divulgação de vagas, os critérios de seleção, as formas de avaliação dos candidatos e a preparação dos profissionais responsáveis pelo recrutamento. Dessa maneira, o RH pode atuar na identificação de barreiras e na construção de procedimentos mais transparentes e equitativos. Os resultados da pesquisa também evidenciam que a inclusão não deve ser analisada somente pela contratação de profissionais negros, mas também pelas oportunidades de permanência, desenvolvimento e ascensão profissional. A baixa representatividade em posições de liderança demonstra que o acesso ao emprego não garante, por si só, igualdade de oportunidades ao longo da carreira. Nesse contexto, a literatura consultada destaca a importância de iniciativas de desenvolvimento profissional, capacitação de lideranças e acompanhamento de indicadores de diversidade. Essas ações podem contribuir

ISSN 2317-1316

para identificar desigualdades internas e ampliar as oportunidades de crescimento dos profissionais pertencentes a grupos historicamente excluídos e sem representatividade. A análise também considerou dados do Porto de Santos, apresentados nas fontes documentais consultadas. As organizações atuantes no Porto de Santos desenvolvem iniciativas voltadas à diversidade racial e à ampliação da representatividade em cargos de liderança, incluindo programas de desenvolvimento e aceleração de carreira.

Essas experiências ilustram possibilidades de atuação organizacional que associam recrutamento inclusivo, desenvolvimento profissional e valorização da diversidade. Entretanto, por se tratar de uma análise documental, essas iniciativas não permitem afirmar, isoladamente, que todas as iniciativas produziram os mesmos resultados ou que sejam diretamente reproduzíveis em organizações de diferentes portes. Além de sua dimensão social, a diversidade racial pode contribuir para a inovação, a ampliação de perspectivas na tomada de decisões e o fortalecimento da cultura organizacional. A presença de profissionais com experiências e trajetórias distintas pode favorecer a identificação de diferentes necessidades e a elaboração de soluções mais abrangentes, desde que exista um ambiente de trabalho que promova respeito, participação e igualdade de oportunidades.

O relatório da McKinsey & Company (2020) associa a diversidade étnica nas equipes de liderança a uma maior probabilidade de desempenho financeiro superior. Esse dado reforça a relevância estratégica da diversidade, mas deve ser interpretado como uma associação estatística, e não como comprovação de que a diversidade, isoladamente, garante maior lucratividade. Além disso, por se tratar de uma publicação anterior ao período principal de análise desta pesquisa, sua utilização se justifica como referência complementar. A análise das iniciativas empresariais também permite relacionar as práticas de Gestão de Recursos Humanos ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10 (ODS 10), especialmente à meta 10.2, que busca promover a inclusão social, econômica e política de todas as pessoas. Nesse sentido, processos seletivos mais inclusivos, políticas de desenvolvimento profissional e ações afirmativas podem contribuir para reduzir barreiras de acesso e ampliar a participação da população negra no ambiente corporativo.

Em conjunto, os resultados indicam que a Gestão de Recursos Humanos pode exercer um papel estratégico na promoção da diversidade racial, desde a elaboração dos processos seletivos

ISSN 2317-1316

até o acompanhamento do desenvolvimento profissional. Entretanto, a efetividade dessas ações depende do envolvimento das lideranças, da revisão contínua dos procedimentos internos e da existência de políticas organizacionais consistentes. A análise confirma a relevância da hipótese inicialmente proposta: práticas inclusivas e ações afirmativas apresentam potencial para ampliar a igualdade de oportunidades e fortalecer a cultura organizacional. Contudo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa baseada em revisão bibliográfica e análise documental, não é possível estabelecer uma relação causal direta entre essas práticas e resultados financeiros ou afirmar que seus efeitos sejam uniformes em todas as empresas.

Portanto, a principal contribuição desta pesquisa consiste em demonstrar que a inclusão racial deve ser tratada como parte integrante da estratégia de Gestão de Recursos Humanos, articulando recrutamento, desenvolvimento, liderança e acompanhamento de resultados. Essa abordagem pode favorecer a construção de ambientes corporativos mais equitativos e contribuir para os objetivos de redução das desigualdades estabelecidos pela Agenda 2030.

4 CONCLUSÃO

Conclui-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, evidenciando que a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a promoção da diversidade e da inclusão racial nos processos seletivos brasileiros por meio de práticas inclusivas de recrutamento, ações afirmativas e desenvolvimento profissional. Os resultados identificaram barreiras relacionadas aos vieses inconscientes, à discriminação institucional e à baixa representatividade da população negra em cargos de liderança. A análise documental também demonstrou a importância de iniciativas empresariais voltadas à equidade e ao alinhamento ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 10 (ODS 10). Como limitação, destaca-se a utilização de fontes secundárias, sem coleta direta de dados nas organizações. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de campo que avaliem a aplicação dessas práticas em empresas de diferentes portes.

5 DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Durante a elaboração deste trabalho, utilizou-se a ferramenta *Gemini* para auxiliar a organização e revisão textual do conteúdo. O conteúdo foi revisado, editado e validado pelos

ISSN 2317-1316

autores, que assumem total responsabilidade pelo texto final.

6 REFERÊNCIAS

BLOG PORTO. Qual a importância da diversidade racial no mercado de trabalho? São Paulo, 2024. Disponível em: https://blog.portoseguro.com.br/qual-a-importancia-da-diversidade-racial-no-mercado-de-trabalho. Acesso em: 24 jun. 2026.

CAJUÍNA. Sustentabilidade, diversidade e IA: um papo com Patrícia Coimbra, diretora de Gente da Porto. [S. l.], [2024]. Disponível em: https://cajuina.org/principais/tim-tim/patricia-coimbra-diretora-de-gente-da-porto/. Acesso em: 24 jun. 2026.

CARREIRA PRETA. A importância de recrutadoras negras nos processos seletivos. [S. l.], [2024]. Disponível em: https://carreirapreta.com.br/recrutadoras-negras/. Acesso em: 24 jun. 2026.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MACCALLI, N. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 22, n. 4, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=html&lang=pt. Acesso em: 24 jun. 2026.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: how inclusion matters. [S. l.], 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters. Acesso em: 24 jun. 2026.

MINAYO, M. C. de S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: https://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo%202001.pdf. Acesso em: 24 jun. 2026.

MUNIZ, M. L. C. *et al*. Relações de trabalho e a construção de políticas públicas para acesso e permanência de pessoas trans no mercado de trabalho. Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v. 49, n. esp. 2, 2025. Disponível em: https://www.scielosp.org/article/sdeb/2025.v49nspe2/e10507/pt/. Acesso em: 24 jun. 2026.

REPÓRTER BRASIL. Negro ainda vive em região de porto, diz IBGE. [S. l.], 13 maio 2008. Disponível em: https://reporterbrasil.org.br/2008/05/negro-ainda-vive-em-regiao-de-porto-diz-ibge/. Acesso em: 24 jun. 2026.

ROSA, R. A.; BUCCO, E. A. Neurodiversidade: expandindo as fronteiras da diversidade, equidade e inclusão nas organizações. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/vYvmwrCmVpDjM9pPXkdJ5HM/?lang=pt. Acesso em: 24 jun. 2026.