

# Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos

Vol. I Nº 3  
2023/2



# SUMÁRIO

EXPEDIENTE	03
APRESENTAÇÃO	04
ARTIGOS	05
O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO ABRANGENTE E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS 06	
BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO ABRANGENTE SOBRE OS IMPACTOS DA QUALIDADE DE VIDA E RESILIÊNCIA PÓS-PANDEMIA 29	
DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I) COMO MOTOR DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO ABRANGENTE SOBRE ESTRATÉGIAS E DESAFIOS CORPORATIVOS 71	
A EFETIVIDADE DO ONBOARDING NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA REVISÃO ABRANGENTE E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS 95	

# **EXPEDIENTE**

## **REVISTA ELETRÔNICA GESTÃO E RECURSOS HUMANOS**

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos, Volume I. Número 3. Ano 2 –  
2023 – ISSN: 2764-6327

### **CENTRO BRASILEIRO DE PÓS-GRADUAÇÃO FACULDADE CENBRAP**

Marcos Henrique Mendanha  
Presidente do Centro Brasileiro de Pós-graduação e  
Diretor da Faculdade CENBRAP

Fernando Silva Tiago  
Diretor Adjunto e  
Coordenador Pedagógico da Faculdade CENBRAP

### **CORPO EDITORIAL**

#### **EDITORES**

Profa Dra Rosiane Dias Mota (Faculdade CENBRAP)  
Prof Esp Marcos Henrique Mendanha (FACULDADE CENBRAP)

#### **CONSELHO EDITORIAL**

Prof Dr Vinicius Oliveira Seabra Guimarães (Faculdade CENBRAP)  
Profa Dra Rosiane Dias Mota (Faculdade CENBRAP)  
Profa Ms Márcia Helena de Castro Moura (UNICEUB)  
Profa Ms Lucimar Duarte (Faculdade CENBRAP)  
Profa Ms Maria Raimunda Pinto Cardozo (Faculdade CENBRAP)  
Profa Esp Tércia Duarte Almeida (Faculdade CENBRAP)  
Prof Esp Márcio Jesus dos Santos (FACLIONS)

### **ENDEREÇO**

Faculdade CENBRAP. Sede: Av. 4<sup>a</sup> Radial, 1748 - St. Pedro Ludovico, Goiânia - GO,  
74830-130. E-MAIL [revista@cenbrap.edu.br](mailto:revista@cenbrap.edu.br) SITE  
<https://faculdade.cenbrap.edu.br/Publicacoes/RevistaGestaoRH>.

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos, Volume I. Número 3. Ano 2 – 2023 –  
ISSN: 2764-6327

# APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresentamos a edição de número 3 da Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos (Volume I, Ano 2 – 2023, ISSN: 2764-6327). Este número reúne artigos que refletem questões emergentes e indispensáveis para o cenário contemporâneo da gestão de pessoas, destacando-se pela relevância acadêmica e pela contribuição prática para profissionais e estudiosos da área.

O primeiro artigo, “O impacto da Inteligência Artificial (IA) no Recrutamento e Seleção: uma revisão abrangente e análise de percepções profissionais”, traz uma discussão atual e necessária sobre as transformações tecnológicas que moldam os processos de atração e seleção de talentos, explorando as oportunidades, os desafios éticos e a visão dos profissionais diante desse cenário em constante evolução.

Na sequência, o artigo “Bem-estar psicológico e saúde mental no ambiente de trabalho remoto: uma revisão abrangente sobre os impactos da qualidade de vida e resiliência pós-pandemia” aborda uma temática que se tornou central após as mudanças impostas pela COVID-19. A pesquisa discute como as organizações e os indivíduos têm lidado com as exigências do trabalho remoto, ressaltando estratégias para fortalecer a saúde mental e a resiliência no novo modelo de trabalho.

Outro destaque desta edição é o artigo “Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) como motor de inovação: uma revisão abrangente sobre estratégias e desafios corporativos”, que investiga o papel das políticas de inclusão na promoção da inovação organizacional. O estudo mostra como práticas voltadas à valorização da diversidade têm se consolidado como fator estratégico e diferencial competitivo nas empresas.

Encerrando este número, apresentamos o artigo “A efetividade do onboarding na retenção de talentos: uma revisão abrangente e análise de percepções profissionais”, que evidencia a importância de processos estruturados de integração para o fortalecimento do vínculo organizacional, o engajamento dos novos colaboradores e a redução de rotatividade.

Acreditamos que esta edição contribui significativamente para o debate contemporâneo na área de Gestão e Recursos Humanos, oferecendo perspectivas valiosas tanto para a reflexão acadêmica quanto para a prática organizacional.

Desejamos a todos uma leitura proveitosa e inspiradora.

Conselho Editorial

# **ARTIGOS**



## O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO ABRANGENTE E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS<sup>1</sup>

Lucimar Duarte<sup>2</sup>

Tércia Duarte<sup>3</sup>

### RESUMO

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado as metodologias de recrutamento e seleção (R&S), otimizando a busca e a integração de talentos nas organizações. Este artigo de revisão explora a aplicação da IA nesse campo, analisando seus benefícios, desafios e as percepções de profissionais de Recursos Humanos (RH). A partir da revisão da literatura e da análise de dados empíricos apresentados nos materiais de origem, constatou-se que a IA contribui significativamente para a agilidade e assertividade nas contratações, processando grandes volumes de dados e reduzindo vieses inconscientes. Ferramentas como triagem automática de currículos, análise preditiva e chatbots são amplamente empregadas. No entanto, persistem desafios como o alto custo de implementação, preocupações com a privacidade dos dados, a

---

<sup>1</sup> Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

<sup>2</sup>E-mail: profalucimarduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

<sup>3</sup>E-mail: profaterciaduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Professora universitária, palestrante e escritora, com foco em comportamento humano na era digital. Consultora em estratégia corporativa, atuando em Turismo, Hotelaria, Marketing, Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em comunicação organizacional integrada.

resistência de candidatos e equipes, e a necessidade de capacitação contínua dos recrutadores para gerenciar essas tecnologias de forma eficaz e ética. A pesquisa revela que, embora a IA otimize diversas etapas, o fator humano permanece insubstituível, especialmente na avaliação de condutas comportamentais e na tomada de decisões estratégicas. A adaptação e o conhecimento em IA são cruciais para o futuro do R&S, exigindo um equilíbrio entre inovação tecnológica e a valorização do capital humano.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Inteligência Artificial. Transformação Digital. Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma aliada estratégica em diversos setores, impulsionando a transformação digital e a demanda por eficiência organizacional. O campo de recrutamento e seleção (R&S) de talentos não é exceção, onde a aplicação de tecnologias avançadas emergiu como uma solução viável para aprimorar a eficácia dos processos seletivos. A IA vem transformando as atividades de R&S, otimizando-as por meio da análise e leitura de dados, e tornando-se essencial diante do aumento da complexidade no mercado de trabalho e do volume crescente de dados gerados diariamente.

O presente artigo de revisão busca-se explorar o impacto da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, investigando as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as percepções dos profissionais de Recursos Humanos sobre as oportunidades que essa tecnologia oferece. De forma mais específica, o estudo visa identificar como as metodologias de IA estão sendo utilizadas, como os recrutadores avaliam a eficácia dessas ferramentas, quais habilidades são necessárias para se adaptar a esse novo contexto, e quais são os resultados das implantações e suas limitações.

A área de R&S possui uma vasta gama de processos para alcançar contratações condizentes com o desejado. No entanto, mesmo com processos consolidados, ainda há um percentual significativo de contratações

insatisfatórias. A capacidade da IA em interpretar dados e informações permite identificar gargalos e dados cruciais para uma boa contratação de forma mais assertiva. Este trabalho destrincha a história e o desenvolvimento da IA, constatando as mudanças e possíveis vantagens que sua aplicação traz ao R&S.

A organização deste artigo segue uma estrutura acadêmica, começando pela contextualização na Introdução, seguida pela descrição da Metodologia de Revisão utilizada para compilar as informações dos materiais fornecidos. O Desenvolvimento aborda os conceitos fundamentais de recrutamento e seleção, a natureza da IA, suas aplicações no R&S, as falhas dos métodos manuais, as ferramentas e os resultados das implantações. A Discussão integra as percepções e descobertas, levando às Considerações Finais, que sintetizam as informações e apontam caminhos para futuras pesquisas.

## **2. Metodologia de Revisão**

Este artigo constitui uma revisão da literatura baseada na síntese e análise crítica de materiais científicos e técnicos fornecidos, com foco no impacto da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção (R&S). A metodologia adotada para a elaboração deste artigo consistiu na extração, compilação e integração das informações contidas nas pesquisas de Garcia e Mendes (2025), Souza et al. (2024), e de Castro (2025). Os materiais de origem incluem estudos que empregaram diferentes abordagens metodológicas para investigar o tema.

A presente revisão integra os achados e discussões apresentados nesses estudos, utilizando a linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, conforme as instruções. O objetivo é fornecer uma visão consolidada e aprofundada sobre o impacto da IA no R&S, seus benefícios, desafios e perspectivas futuras, fundamentando-se exclusivamente nas informações e referências citadas nos documentos fornecidos.

### **3. Desenvolvimento**

#### **3.1. Conceitos Fundamentais**

Para compreender o impacto da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, é fundamental primeiro definir os conceitos centrais que permeiam esta discussão: recrutamento, seleção, inteligência artificial, fit cultural e condutas comportamentais.

##### **3.1.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção desempenham um papel crucial na construção e no sucesso de uma organização, sendo essenciais para atrair e integrar talentos que contribuam para o crescimento e a eficácia da empresa. Por meio desses processos de recursos humanos (RH), busca-se identificar e selecionar profissionais alinhados tanto com as competências técnicas quanto com a cultura e valores organizacionais.

Seleção de pessoal, segundo Lobos (1979, p. 57), representa o processo administrativo de RH pelo qual a empresa satisfaz suas necessidades de recursos humanos, escolhendo os que melhor ocupariam um determinado cargo com base em características pessoais e motivações. Com o avanço tecnológico e a globalização, a demanda por mão de obra especializada tornou-se mais pronunciada. Bulgakov (2006) observa que o recrutamento deve ser estimulante, gerando interesse nos potenciais candidatos, sendo a divulgação da oportunidade o primeiro passo para construir uma pipeline de talentos qualificados. O recrutamento visa atrair candidatos qualificados e que se encaixem na cultura e nos valores da organização, requerendo uma descrição de vaga precisa e atrativa. Banov (2020) destaca a crescente natureza estratégica do recrutamento devido ao grande número de candidatos e à falta de qualificação mínima para as vagas abertas.

Dutra (2002) aponta que o planejamento do recrutamento envolve a definição do tipo: externo, que busca profissionais no mercado de trabalho (Fischer, 2002); interno, que valoriza talentos já presentes na organização (Bohlander e Snell, 2010); ou misto, que combina ambas as abordagens para

maximizar as chances de encontrar o candidato ideal. Chiavenato (2014) reitera que o recrutamento é um processo organizacional de busca de candidatos ideais para a seleção, divulgando vagas e conquistando o interesse das pessoas. A comunicação atrativa da vaga é fundamental para evitar atrasos e perda de talentos.

A seleção de candidatos é uma etapa crucial para identificar e atrair os profissionais mais qualificados. Dessler (2003, p. 106) enfatiza a importância de selecionar os candidatos certos, pois o desempenho da equipe e da empresa está diretamente ligado à qualidade dos colaboradores. Chiavenato (2014) define a seleção como o processo de escolha dos candidatos com competências e habilidades que mais se adequem às necessidades do cargo e do negócio. Apesar do surgimento de novas técnicas, Milkovich e Boudreau (2000) notam que a maioria das empresas ainda prefere métodos tradicionais com formulários e entrevistas. As técnicas de seleção, segundo Chiavenato (2009), podem ser divididas em: entrevistas de seleção, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (como dinâmicas de grupo e psicodrama).

### **3.1.2. Inteligência Artificial (IA)**

A Inteligência Artificial (IA) é um campo da ciência da computação dedicado ao desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente exigem inteligência humana, como aprendizado, raciocínio, resolução de problemas e percepção. Russell e Norvig (2016) destacam que a IA busca simular processos cognitivos humanos e aprimorar a eficiência e a tomada de decisão através do uso de grandes volumes de dados e algoritmos avançados. Goodfellow, Bengio e Courville (2016) veem a IA como uma ferramenta poderosa que facilita a tomada de decisões automatizadas e otimizadas, replicando a capacidade de raciocínio de forma lógica.

O crescimento da IA é impulsionado por avanços em hardware, algoritmos e pela disponibilidade massiva de dados. Mitchell (1997) e outros especialistas apontam a presença da IA em softwares de processamento de voz, reconhecimento de imagens e preenchimento automático de buscas. A IA,

Machine Learning (ML) e Deep Learning (DL) são conceitos interligados. A IA foi introduzida por John McCarthy em 1956. O Machine Learning foi formalizado por Arthur Samuel em 1959, com a ideia de máquinas que aprendem com a experiência. Décadas mais tarde, o Deep Learning surgiu com redes neurais profundas para processar grandes quantidades de dados complexos (Mitchell, 1997). A IA, como termo mais abrangente, engloba ML (subcampo que permite sistemas aprenderem com dados sem programação explícita) e DL (subcampo do ML que usa redes neurais para extrair padrões complexos).

Um sistema de IA, segundo Souza e Poletto (apud Sage, 1990), deve ser capaz de armazenar conhecimento, aplicá-lo para resolver problemas e adquirir novo conhecimento através da experiência, com componentes fundamentais de representação, raciocínio e aprendizagem. Wehmeier (2000) e Silva e Mairinki (2019) definem IA como a capacidade eletrônica de realizar tarefas que normalmente necessitam do intelecto humano, como aprender, raciocinar e elaborar com base em seu banco de dados, ou seja, simular processos mentais humanos. Broughton (2019) e Fowler (2021) destacam a competência da IA de absorver e processar informações rapidamente, simplificando processos e maximizando a produtividade, com benefícios como a melhoria nas performances dos serviços e diminuição de custos.

### **3.1.3. Fit Cultural**

O *fit cultural* é definido como o grau de semelhança entre as representações mentais, crenças e valores de um indivíduo e os adotados pelos membros do grupo, ou o grau de conformidade do indivíduo com as expectativas comportamentais normativas do grupo (Mobasseri, Goldberg e Srivastava, 2017). Estudos demonstram que funcionários que se identificam com a cultura organizacional tendem a apresentar maior comprometimento, satisfação no trabalho e desempenho (Kristof-Brown et al., 2005). A contratação por *fit cultural* está relacionada à redução do turnover e ao aumento da coesão e colaboração entre os membros da equipe (Schneider, 1987), resultando em maior retenção de talentos e melhor desempenho. Entre os meios de avaliação incluem-se a análise das características culturais da

organização (missão, visão, valores), os instrumentos de autoavaliação, as entrevistas comportamentais e as avaliações de pares (O'Reilly et al., 1991; Chatman, 1989).

### **3.1.4. Condutas Comportamentais**

Antes de falar de Condutas Comportamentais, é importante explicar que conduta é a ação ou omissão consciente e voluntária de um indivíduo, com intenção de alguma finalidade (Direito Penal, 2000). Também se refere à manifestação do modo como um indivíduo ou grupo se comporta perante a sociedade, com base em crenças, culturas e valores morais e éticos. O código de ética e conduta empresarial é um instrumento relevante que estabelece princípios para promover relacionamentos saudáveis, orientando o padrão de comportamento de todos que se relacionam com a empresa (Portal do RH, 2024). Macedo (2023) aponta a conduta como comportamento humano voluntário, e Furtado (2023) a descreve como a conduta, atitudes e ética que os funcionários demonstram no ambiente de trabalho, incluindo respeito, cumprimento de normas e alinhamento aos valores organizacionais. Skinner (2020) descreve o comportamento como a relação entre organismo e ambiente, especificamente entre as atividades do organismo (respostas) e os eventos ambientais (estímulos). A análise comportamental do trabalho através da IA representa uma mudança de paradigma, oferecendo às empresas a capacidade de entender, prever e otimizar o comportamento humano de maneira sem precedentes (PABX, 2024).

## **3.2. A Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção**

A Inteligência Artificial tem o potencial de revolucionar o processo de Recrutamento e Seleção, tornando-o mais eficiente, preciso e justo, mas sua implementação exige reflexão sobre desafios e implicações éticas. Autores como Mitchell (1997), Bhatia e Bhatia (2021) e Goodfellow, Bengio e Courville (2016) destacam o impacto da IA no R&S, evidenciando sua capacidade de agilidade, eficiência, precisão na seleção, redução de vieses, melhoria da experiência do candidato e previsão de desempenho.

### **3.2.1. Benefícios da IA no R&S**

A aplicação da IA no R&S traz múltiplos benefícios, sendo os mais proeminentes:

- Agilidade e Eficiência: A IA pode processar grandes volumes de dados em tempo real, identificando candidatos qualificados de forma rápida e precisa. Isso é crucial em um mercado de trabalho competitivo, onde a velocidade na contratação pode ser um diferencial estratégico (Chamorro-Premuzic e Steinmetz, 2022). A agilidade na triagem de candidatos foi a oportunidade mais citada pelos participantes de uma pesquisa, com 93,6% das marcações. A automação de tarefas como triagem de currículos e agendamento de entrevistas permite que as empresas encontrem os melhores talentos em menor tempo e com maior precisão.
- Precisão na Seleção: Utilizando algoritmos de machine learning, a IA analisa dados estruturados e não estruturados (currículos, perfis em redes sociais, testes), permitindo uma seleção mais alinhada com o perfil da vaga (Mitchell, 1997). Essa análise minuciosa garante que os recrutadores filtrem currículos de forma mais rápida e precisa, selecionando candidatos mais alinhados (Dessler, 2014). O aumento na assertividade das contratações foi indicado como um benefício importante por 41,2% dos respondentes em uma pesquisa.
- Redução de Vieses Inconscientes: Bhatia e Bhatia (2021) discutem que a automação de parte do processo de seleção pela IA pode minimizar vieses inconscientes, promovendo uma seleção mais justa e baseada em dados. Isso é particularmente relevante para promover ambientes de trabalho mais justos e transparentes.
- Melhoria da Experiência do Candidato: A IA pode personalizar a experiência do candidato, fornecendo informações relevantes sobre a empresa e a vaga, e acelerando o processo de seleção. Chatbots e análise preditiva são exemplos de ferramentas que facilitam essa personalização, permitindo maior interação e eficiência.
- Previsão de Desempenho: Ferramentas de IA são capazes de prever o desempenho futuro dos candidatos com base em dados históricos e análises

comportamentais (Goodfellow, Bengio e Courville, 2016), permitindo decisões de contratação mais informadas.

- Otimização de Processos: A IA simplifica diversos processos e abre caminhos para diferentes situações, sendo uma ferramenta útil e facilitadora para a sociedade (Broughton, 2019). Neto (2018) e Cheron (2019) destacam o Big Data para análises de desempenho, criação de competências e melhoria do processo decisório, servindo como um filtro para processos seletivos mais precisos.

### **3.2.2. Falhas do Recrutamento e Seleção Manual**

O modelo tradicional de recrutamento, dependente de anúncios em jornais e longas filas de candidatos, era ineficiente e demorado. A análise manual de currículos e o gerenciamento em planilhas causavam atrasos e aumentavam o risco de erros. Empresas que insistem em métodos manuais estão passíveis de prejuízos (Selecty, 2018).

Os principais problemas e falhas do processo manual incluem:

- Tempo Demandado: O trabalho manual para publicar ofertas, analisar currículos e realizar entrevistas é demorado, impactando o tempo de resposta do RH e gerando desconforto nos candidatos (Mendes, 2019).
- Dificuldade na Percepção de Soft-Skills: Na seleção manual, a prioridade é dada a qualificações e experiência profissional. No entanto, o candidato ideal não pode ser definido apenas por esses fatores, mas também por sua personalidade, senso crítico e outras soft-skills, que são difíceis de perceber em entrevistas tradicionais. Isso pode levar a contratações falhas (Mendes, 2019).
- Subjetividade e Vieses: Processos manuais podem ter margens para subjetividade e escolhas tendenciosas, influenciadas por crenças e vivências dos recrutadores (Blumen e Cepellos, 2022).
- Falta de Definição de Metas: A ausência de metas e objetivos claros torna o processo confuso, sem requisitos definidos para o cargo e habilidades necessárias (Marques, 2021).

- Divulgação Falha da Vaga: Descrições de vagas muito gerais (ausência de especificação) atraem muitos candidatos não qualificados, enquanto descrições muito específicas (excesso de especificação) afastam potenciais talentos. O equilíbrio é essencial (Marques, 2021).
- Processo Lento: Processos seletivos demorados resultam na perda de bons candidatos para a concorrência e causam desgaste e desânimo (Marques, 2021).
- Não Utilização de Ferramentas Adequadas: A falta de plataformas de gestão de RH, sistemas de armazenamento de currículos e testes de triagem torna o processo lento e engessado (Marques, 2021).
- Downgrade de Contratação: Contratar profissionais altamente qualificados para vagas abaixo de suas capacidades e remunerações pode levar à saída desses talentos quando o mercado melhora, gerando prejuízos (Marques, 2021).

### **3.3. Ferramentas e Aplicações da IA no R&S**

A IA se manifesta no R&S por meio de diversas ferramentas, cada uma otimizando aspectos específicos do processo.

- Resumo Screening (Triagem de Currículos): Ferramenta especializada em otimizar a análise de milhares de currículos, selecionando os mais aptos para a vaga. É crucial para empresas de grande porte (Albassam, 2023; Derous & Ryan, 2018). 76,5% dos participantes que utilizam IA aplicam-na nesta etapa. A pesquisa de Blumen e Cepellos (2022) também destaca a triagem automática de currículos como a ferramenta mais necessária e apreciada.
- Candidate Matching (Seleção de Candidatos): Atua com base no fit cultural da empresa, buscando candidatos alinhados às qualificações, habilidades, competências e experiências. Reduz o tempo, trabalhando em conjunto com o resumo screening. Utiliza técnicas como Processamento de Linguagem Natural (NLP) e linguagem preditiva (Albassam, 2023; Harsha et al., 2022).

- Video Interview Analysis (Análise de Vídeo Entrevista): Ferramenta de IA que analisa expressões faciais, qualidade de comunicação, emoções, contato visual e linguagem corporal para avaliar a adequação do candidato (Hemamou et al., 2019). No entanto, sua precisão nem sempre é exata, podendo levar a decisões erradas ou discriminação, especialmente para candidatos com deficiências ou sotaques fortes (Albassam, 2023).
- Chatbots (Chats Automatizados): Auxiliam recrutadores em tempo real, guiando-os no processo e facilitando a comunicação com candidatos. Podem ser integrados em diversos aplicativos, plataformas e sites, reduzindo tarefas repetitivas como agendamento de entrevistas e respostas a perguntas frequentes (Suen & Hung, 2023; Gigi & Gunaseeli, 2021).
- Predictive Analytics (Análise Preditiva): Baseia-se em dados históricos de processos seletivos anteriores para indicar as estratégias que geraram melhores resultados. Ajuda os recrutadores a prever futuras necessidades de contratação e a planejar com base em fatos (IBM, 2022).
- Virtual Reality (VR) (Realidade Virtual): Permite a criação de cenários realistas para analisar a resolução de situações pelos candidatos, avaliando competências e aptidão. Seus benefícios incluem a redução de custos e o alcance de um maior número de candidatos (Guichet et al., 2022).
- Social Media Screening (Análise de Redes Sociais): Realiza a triagem das redes sociais para analisar gostos, estilo de vida, personalidade e valores, verificando o fit cultural do candidato com a empresa (Jeske & Shultz, 2015). Contudo, grande parte dos candidatos desaprova essa estratégia, sentindo-se expostos e julgados, o que pode levar a discriminação (Albassam, 2023).
- Big Data: Utilizado para transformar dados não estruturados em planilhas e relatórios, aplicando-se na análise de currículos e cruzamento de informações (idade, sexo, formação, habilidades, experiência), servindo como um filtro para um processo seletivo mais preciso (Cheron, 2019; Santos, 2021).
- RPA (Automação de Processos Robóticos): Permite a automação de tarefas repetitivas e burocráticas, liberando a mão de obra humana para atividades mais estratégicas e criativas. Contribui para a redução de erros e aumento da eficiência operacional (Conta Já, 2023).

### **3.4. Percepções e Resultados Empíricos sobre a IA no R&S**

Pesquisas empíricas revelam que a integração da IA tem sido vista de forma promissora para a eficiência e melhoria dos processos gerais de RH, principalmente para o R&S (Singh et al., 2023). Os resultados demonstram que a IA é amplamente reconhecida por sua capacidade de aumentar a agilidade e a precisão no processo de seleção.

#### **3.4.1. Dados da Pesquisa de Garcia e Mendes**

Uma pesquisa de campo com recrutadores (Garcia e Mendes) apresentou dados significativos:

- Perfil dos Recrutadores: A maioria dos recrutadores é do sexo feminino (87,2%), com uma predominância de profissionais em fase mais madura (44,7% entre 41-50 anos) e com mais de 11 anos de experiência (40,4%). O regime de contratação é flexível, com 43,5% como Pessoa Jurídica (PJ) e 39,1% CLT (Banov, 2020).
- Familiaridade e Capacitação em IA: A maioria dos recrutadores possui conhecimento básico (38,5%) ou intermediário (48,9%) sobre IA, mas a necessidade de capacitação e aprofundamento é evidente, já que apenas 8,5% se consideram especialistas e 4,3% não possuem nenhum conhecimento. 59,6% dos respondentes não tiveram treinamento formal em IA para R&S, indicando uma lacuna significativa (Chamorro-Premuzic e Steinmetz, 2022).
- Oportunidades Percebidas: A agilidade no processo seletivo foi a oportunidade mais destacada (93,6%), seguida pela otimização na triagem de currículos (83%) e maior assertividade (74,5%). A personalização do processo (61,7%) e o recrutamento de talentos mais qualificados (42,6%) também foram citados. Menos destacados, mas ainda relevantes, foram a melhora na diversidade e inclusão (29,8%) e a transparência (34%) (Bhatia e Bhatia, 2021).
- Etapas de Utilização da IA: A triagem de candidatos é a etapa mais comum para a aplicação da IA (76,5%), seguida pela análise de fit cultural (50%) e avaliação de perfil comportamental (41,2%). Comunicação com

candidatos (32,4%) e agendamento de entrevistas (26,5%) também mostram adesão. A utilização de entrevistas automáticas ainda é tímida (5,9%).

- Motivos para Adoção e Benefícios: A redução de tempo no processo seletivo foi o principal motivo para a adoção (85,3%), seguida pela melhora na experiência do candidato (35,3%) e aumento na precisão da seleção (32,4%). Os principais benefícios percebidos foram a agilidade na triagem de candidatos (82,4%) e o aumento na assertividade das contratações (41,2%) (Dessler, 2014; Dias, 2024).

- Desafios e Limitações: Preocupações com a privacidade dos dados (34%), resistência de candidatos ou da equipe (38,3%), falta de precisão nas análises (25,5%) e o alto custo de implementação (34%) são desafios recorrentes.

- Habilidades Essenciais para Recrutadores: Conhecimento técnico sobre IA (74,5%), capacidade de análise de dados (72,3%) e gestão de processos automatizados (72,3%) são consideradas habilidades cruciais (Russell e Norvig, 2016). Inteligência emocional (21,3%) e comunicação interpessoal (27,7%) ainda são relevantes.

- Impacto Atual e Tendências Futuras: A avaliação do impacto da IA foi predominantemente positiva: 40,4% consideraram "muito positivo" e 48,9% "positivo". Quanto ao futuro, 59,6% acreditam que o fator humano é insubstituível, embora 40,4% admitam uma substituição parcial. A IA é vista como uma ferramenta de apoio que exige adaptação de habilidades, mas o papel central do recrutador permanecerá (Russell e Norvig, 2016; Goodfellow, Bengio e Courville, 2016).

### **3.4.2. Dados da Pesquisa de Cardoso et al.**

A pesquisa de campo de Cardoso et al., focada em níveis gerenciais e de diretoria, complementa as percepções:

- Perfis dos Participantes: A maioria trabalha no ramo de Serviços (53,38%), e os cargos de maior representatividade são gerentes (30,8%), diretores (15,4%) e consultores (15,4%).

- Conhecimento sobre IA: Todos os participantes têm algum grau de conhecimento sobre IA, sendo 69,2% com conhecimento existente, mas não aprofundado, e 30,8% com conhecimento aprofundado (Cozman e Neri, 2021).
  - IA na Tomada de Decisões: 61,5% dos participantes consideram que a IA pode auxiliar na tomada de decisões, e 38,5% a veem como forte mediadora.
  - Minimização de Erros: 46,2% acreditam ser possível minimizar erros em contratações por meio da IA, e outros 46,2% acreditam que é parcialmente possível (Sênior, 2024).
  - Análise Comportamental: 61,5% acreditam que a IA pode auxiliar na análise comportamental durante o R&S.
  - Falhas do Recrutamento Manual: 11 dos 13 respondentes que já atuaram em R&S manual confirmaram a existência de falhas, incluindo tempo gasto excessivo, subjetividade, burocracia, e o risco de ignorar currículos (Marques, 2021; Mendes, 2019).
  - Fit Cultural: 46,2% acreditam que a IA pode ser precisa na seleção de currículos de acordo com o fit cultural, e 23,1% têm certeza dessa capacidade.
  - Vantagens da IA: 92,3% concordam que a IA é um recurso vantajoso para as organizações (Autor, Mindell e Reynolds, 2020).
  - IA como Recurso Indispensável: 69,5% acreditam que a IA será um recurso indispensável no R&S, e 7,6% afirmam que já é indispensável.
  - Redução de Tempo: 61,5% acreditam que o tempo gasto é reduzido com o uso da IA (Singh et al., 2023).

### **3.4.3. Resultados de Implantações e Preocupações**

Estudos gerais sobre implantação da IA no RH e R&S (Johansson e Herranen, 2019; Abdelraouf, Emad e Kadry, 2024; Blumen e Cepellos, 2022) mostraram uma avaliação positiva, com melhorias na agilidade e eficiência das tarefas. Contudo, persistem preocupações:

- Viés e Discriminação: A IA se baseia em dados passados e pode perpetuar vieses se não for configurada com cuidado. Há risco de triagens baseadas em favoritismo e falhas na leitura de perfil baseada em

personalidade. Ferramentas como Social Media Screening e Video Interview Analysis podem gerar discriminação (Albassam, 2023). A justiça e a ética são as maiores preocupações (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

- Exclusão Digital: A IA exige dos candidatos um certo nível de conhecimento tecnológico, o que pode excluir a população mais carente ou com menor acesso a recursos tecnológicos (Biberg, 2019; Costa, 2018; Blumen & Cepellos, 2022).
- Segurança de Dados: Profissionais se preocupam com a segurança e proteção de dados ao usar ferramentas de IA (Singh et al., 2023).

#### **4. Discussão**

A análise dos materiais estudados revela um consenso substancial sobre o impacto transformador da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. A IA é amplamente reconhecida como uma ferramenta que promove maior agilidade, eficiência e assertividade nas contratações. A capacidade da IA de processar grandes volumes de dados de forma rápida e precisa, como na triagem automática de currículos, é destacada como um dos benefícios mais tangíveis e valorizados pelos recrutadores. Essa otimização libera os profissionais de RH de tarefas repetitivas, permitindo que se concentrem em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado.

A precisão na seleção, impulsionada por algoritmos de machine learning e análise preditiva, é outro ponto forte, alinhando melhor os candidatos ao perfil da vaga e à cultura organizacional. A possibilidade de reduzir vieses inconscientes, conforme apontado por Bhatia e Bhatia (2021), é uma promessa significativa da IA para tornar os processos mais justos e equitativos. No entanto, essa promessa é acompanhada de uma preocupação constante com a ética e a possibilidade de a IA perpetuar ou até agravar vieses existentes se os dados de treinamento forem enviesados ou se as ferramentas forem mal utilizadas. A resistência de candidatos e equipes, bem como as preocupações com a privacidade dos dados, são desafios recorrentes que exigem atenção e desenvolvimento de protocolos rigorosos.

Os estudos também revelam uma dicotomia importante: enquanto a IA é uma ferramenta poderosa para otimizar, o fator humano continua sendo insubstituível. A pesquisa de Garcia e Mendes (2024) e as reflexões de Russell e Norvig (2016) e Goodfellow, Bengio e Courville (2016) enfatizam que a IA potencializa o trabalho humano, mas não o substitui, especialmente em aspectos que demandam inteligência emocional, comunicação interpessoal, avaliação qualitativa e tomada de decisões estratégicas. A capacidade de análise comportamental da IA é um ponto de debate, com opiniões divididas sobre sua eficácia na leitura de personalidade. Embora algumas ferramentas de IA prometam essa capacidade, outras fontes sugerem que a avaliação humana ainda é indispensável para esses aspectos mais subjetivos.

O custo de implementação da IA é um desafio prático considerável para muitas organizações. Além disso, a necessidade de capacitação e adaptação dos profissionais de RH às novas tecnologias é um imperativo. A falta de treinamentos formais em IA para a maioria dos recrutadores, como observado por Garcia e Mendes (2024), representa uma lacuna que precisa ser preenchida para maximizar o potencial da tecnologia (Chamorro-Premuzic e Steinmetz, 2022).

A evolução da IA no mercado de trabalho também levanta preocupações sociais, como a exclusão de candidatos sem acesso ou conhecimento tecnológico, especialmente em áreas operacionais que demandam grande volume de vagas. Isso sublinha a responsabilidade das organizações e, em uma perspectiva mais ampla, do governo, em promover a inclusão digital para evitar o agravamento da desigualdade social (Blumen & Cepellos, 2022).

Em suma, a IA no R&S é um avanço inegável que traz vantagens substanciais, mas sua implementação bem-sucedida exige uma abordagem ética, investimentos em tecnologia e, crucialmente, no desenvolvimento das competências humanas para gerenciar e complementar o potencial das máquinas.

## 5. Considerações Finais

As transformações impulsionadas pela Inteligência Artificial no recrutamento e seleção representam um marco significativo na modernização dos processos organizacionais. Este estudo de revisão, baseado nos materiais fornecidos, buscou compreender a implementação dessas ferramentas tecnológicas e os impactos gerados na dinâmica de contratações, delineando tanto os benefícios quanto os desafios associados à sua utilização.

Os resultados analisados confirmam que a IA é amplamente reconhecida por sua capacidade de aumentar a agilidade e a precisão no processo de seleção. Ferramentas como a triagem de currículos, análise preditiva e chatbots oferecem soluções inovadoras para otimizar a identificação de talentos, a previsão de desempenho e a personalização da experiência dos candidatos. A hipótese de que a Inteligência Artificial reduz os erros gerados pelo recrutamento manual, filtrando candidatos alinhados ao fit cultural da empresa, demonstrou ser verídica. Da mesma forma, a hipótese de que a IA agiliza os processos e as tomadas de decisões na área de R&S foi confirmada, dada sua superioridade em armazenamento e processamento de dados, automatizando tarefas repetitivas e liberando recrutadores para atividades estratégicas.

No entanto, foram identificados desafios significativos que exigem atenção contínua. O alto custo de implementação e as preocupações com a privacidade dos dados são fatores recorrentes. Além disso, a necessidade de capacitação e adaptação dos profissionais para lidar com essas ferramentas de maneira eficaz e ética é premente. A lacuna no treinamento formal sobre IA para recrutadores, como observado nos dados, sugere uma oportunidade para o desenvolvimento de programas de capacitação que preparem os profissionais para o cenário de trabalho atual.

A integração entre a tecnologia e o fator humano é essencial para o sucesso nos processos de R&S. Embora a IA ofereça melhorias substanciais, o papel do recrutador continua sendo indispensável, especialmente na avaliação qualitativa e na tomada de decisões estratégicas. A hipótese sobre a incapacidade da IA de analisar condutas comportamentais de possíveis colaboradores mostrou-se inconclusiva, com opiniões divididas na literatura e

nas pesquisas. Enquanto alguns autores afirmam que a análise humana é crucial para a personalidade e o comportamento, outros sugerem que a IA pode auxiliar em avaliações comportamentais preliminares. Esta é uma área que merece maior investigação e refinamento tecnológico.

A adoção da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção representa não apenas um avanço tecnológico, mas também um convite à evolução das competências humanas. É fundamental buscar um equilíbrio entre o uso de ferramentas inovadoras e a valorização do capital humano, promovendo práticas mais inclusivas, eficientes e alinhadas à ética.

Este estudo reforça a necessidade de as organizações investirem em tecnologia e capacitação. Futuras pesquisas podem aprofundar a análise de aspectos específicos, como a efetividade da IA na redução de vieses em diferentes contextos culturais e setoriais, os impactos da tecnologia na diversidade e inclusão e a evolução das ferramentas de IA para a avaliação de soft-skills e condutas comportamentais com maior precisão e ética. Além disso, é crucial investigar modelos de implementação que minimizem a exclusão digital e garantam que os benefícios da IA sejam acessíveis a uma gama mais ampla de talentos.

## 6. Referências

ABDELRAOUF, Mohamed; EMAD, Aya & KADRY, Mona. **The Impact of Artificial Intelligence (A.I) on Recruitment and Selection of Human Resources Management (HRM)**. February 16th, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3956032/v1>. Acesso em: 20 de ABR. 2024.

AHMED, O. (2018). **Artifical Intelligence in HR**. International Journal of Reserach and Analytical Reviews, 5(4), 971-978.

ALBASSAM, A. Wael. **The power of Artificial Intelligence in Recruitment: an analytical review of current ai-based recruitment strategies**. Internal Journal of Professional Business. June, 2023.

ALBERT, E. T. (2019). **AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection**. Strategic HR Review, 18(5), 215-221. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-00>. Acesso em: 15 de ABR. 2024.

AUTOR, David; MINDELL, David; REYNOLDS, Elisabeth. **I Inteligência artificial e trabalho; O trabalho do futuro: moldando a tecnologia e as instituições.** Panorama Setorial da Internet, Brasil, 4. ed, 28 p. dez. 2020.

BANOV, M. R. (2020). **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital.** Grupo GEN. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

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

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. XI, p. 1-15, out. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 09 MAR. 2024.

BIBERG, J. M. M. (2019). **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros.** (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP.

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, M. Vanessa. **Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências.** 31 de julho de 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220080>. Acesso em: 28 de ABR. 2024.

BROUGHTON, Vanda. (2019). **The respective roles of intellectual creativity and automation in representing diversity: human and machine generated bias.** Knowledge Organization, 46(8): 596-606. doi:10.5771/0943-7444-2019-8-596.

CASTILLO, C.; MARTÍNEZ-BARCO, A. (2019). **Artificial intelligence in recruitment and selection: a systematic review.** Technological Forecasting and Social Change, 144, 1-17.

CASTRO, Helena Sofia Brinca e. **O impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: uma análise das percepções dos profissionais de recursos humanos.** Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia, 2025.

CHATMAN, J. A. (1989). **Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit.** The Academy of Management Review, 14(3), 333–349. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258171>.

CHEN, Qiufan; LEE, Kai-fu. **2041: Como a inteligência artificial vai mudar sua vida nas próximas décadas.** Globo S.A, 2022.

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

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

CONTAJA. **5 Ferramentas de inteligência artificial para a gestão.** Contajá, 2023. Disponível em: <https://contaja.com.br/2023/09/5-ferramentas-de-inteligencia-artificial-para-gestao/>.

COSTA, V. P. (2018). **Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose.** Dissertação (Mestrado). Fundação Getulio Vargas, RJ.

COZMAN, Fábio; NERI, Hugo. **I Inteligência Artificial: avanços e tendências.** Center for Artificial Intelligence, 2021.

DAMILANO, Cláudio. **O uso da inteligência artificial pelo empregador na seleção e no controle das atividades executadas pelo empregado.** Londrina, PR: Thoth, 2022.

DEROUS, E.; RYAN, A. M. (2018). **When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening.** Human Resource Management Journal, 29(2), 113–130.

DESSLER, G. (2003). **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. São Paulo: Pearson.

DESSLER, G. (2014). **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. São Paulo: Pearson.

DUTRA, J. S. (2002). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas.

FALIAGKA, E.; RAMANTAS, K.; TSAKALIDIS, A.; TZIMAS, G. (2012). **Application of learning algorithms to online recruitment systems.** Proceedings of the 7th International Conference on Internet and Web Applications and Services, Stuttgart, Germany.

FISCHER, A. L. (2002). **Educação, competências e recursos humanos: o enfoque da empresa.** In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 2. ed. São Paulo: Gente.

FOWLER, M. **Automation, and artificial intelligence.** Forbes Tech Council, 2021.

FURBINO, Isabella. **Como o uso da tecnologia nas empresas pode ajudar no crescimento?** Sólides, 2024. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tecnologia-nas-empresas-ajuda-crescimento/>.

GIGI, G.; GUNASEELI, P. (2021). **HR Recruitment Through Chatbot – An Innovative Approach.** Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 26(2).

GOMES, Dennis. **Inteligência Artificial: Conceitos e Aplicações.** Disponível em: [https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/ia\\_intro.pdf](https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/ia_intro.pdf).

GOODFELLOW, I.; BENGIO, Y.; COURVILLE, A. (2016). **Deep Learning.** Cambridge: MIT Press.

GUICHET, P. L. et al. (2022). **Incorporation of a Social Virtual Reality Platform into the Residency Recruitment Season.** Academic Radiology, 29(6), 935–942.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.** Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, v.6, n.2, 2005.

GUIMARÃES, T.; AMARAL, J. (2021). **Inteligência artificial no recrutamento e seleção: uma revisão sistemática da literatura.** Revista Brasileira de Gestão de Pessoas, 20(1), 1-22.

GUPY. **Inteligência artificial no recrutamento e seleção.** Disponível em: <https://gupy.io/blog/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao>.

GUPY. **Recrutamento e seleção.** Disponível em: <https://gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>.

GUPY. **Etapas do processo seletivo.** Disponível em: <https://gupy.io/blog/etapas-processo-seletivo>.

HARSHA, T. M. et al. (2022). **Automated Resume Screener using Natural Language Processing (NLP)**. 6th International Conference on Trends in Electronics and Informatics (ICOEI).

HASTIE, T.; TIBSHIRANI, R.; FRIEDMAN, J. (2009). **The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction**. New York: Springer.

HEMAMOU, L. et al. (2019). **Slices of Attention in Asynchronous Video Job Interviews**. 8th International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII).

HUNKENSCHROER, A. L.; LUETGE, C. (2022). **Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda**. Journal of Business Ethics, 178(4).

IBM. (2022). **What Is Predictive Analytics?** Disponível em: <https://www.ibm.com/topics/predictive-analytics>.

INTELIGÊNCIA artificial no RH. **Como implementar na sua empresa?** JobConvo, 2023.

INTELIGÊNCIA artificial no RH. **Descubra o impacto da tecnologia na área.** Sem Parar Empresas, 2018.

JESKE, D.; SHULTZ, K. S. (2015). **Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons**. Work, Employment and Society, 30(3), 535–546.

JOHANSSON, Jennifer; HERRANEN, Senja. **The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management: Current state of AI and its impact on the traditional recruitment process**. Bachelor Thesis, 2019.

KPMG. (2022). **O futuro do trabalho: impactos da inteligência artificial no recrutamento e seleção**. São Paulo: KPMG. [Relatório].

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. (2005). **Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit**. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.

MARQUES, José. **Recrutamento e seleção – quais são os principais erros desse processo?** IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2021.

MENDES, Raquel. **Transformação digital aplicada à área de recrutamento**. ISEP, Porto, 2019.

MOBASSERI, Sanaz; GOLDBERG, Amir; SRIVASTAVA, Sameer B. **What is Cultural Fit? From Cognition to Behavior (and Back).** 2017.

PRADO, Jean. **A inteligência artificial é mais antiga do que você imagina.** Tecnoblog, 2023.

SELECTY. **4 falhas do trabalho manual em processos de recrutamento e seleção.** Blog Selecty, 2018.

SENIOR. **3 ferramentas de inteligência artificial para gestão de pessoas.** 2023.

SIGHN, Payal; PRIYADARSHINI, Priyeta; PATIL, Nachiket; SHIVALKAR, Raksha. **An investigation of the effects of artificial intelligence on human resources.** NOLEGEIN Journal of Information Technology & Management, 2024.

SILVA, J. A. S.; MAIRINK, C. H. P. **Inteligência artificial: aliada ou inimiga.** LIBERTAS: Ver. Ciênci. Soc. Apl., 2019.

SILVA, Nilmara; OLIVEIRA, Werbeston; JUNIOR, Francisco. **Inteligência artificial e suas relações com recursos humanos.** 2024.

SUEN, H.-Y.; HUNG, K.-E. (2023). **Building trust in automatic video interviews using various AI interfaces: Tangibility, immediacy, and transparency.** Computers in Human Behavior, 143.

SOUZA, Isabella C. B. et al. **O impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.** Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em RH) – ETEC Cidade Tiradentes, 2024.

TAVEIRA, Jyeniffer; JACOB, Priscila; TERRARIO, Renata. **Inteligência Artificial Impulsiona o Capital Humano e a Ressignificação do Trabalho.** 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. (2003). **Administração de pessoal e recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

ZENDESK. **Inteligência artificial e trabalho: conheça as novas oportunidades!** Blog Zendesk, 2024.

ZENDESK. **Qual é a origem da inteligência artificial? Onde tudo começou?** Blog Zendesk, 2024.



## BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO ABRANGENTE SOBRE OS IMPACTOS DA QUALIDADE DE VIDA E RESILIÊNCIA PÓS-PANDEMIA<sup>4</sup>

Mônica Santos Amaral<sup>5</sup>

Francys Restell Del Hoyo<sup>4</sup>

### RESUMO

A pandemia da Covid-19 impulsionou a adoção do trabalho remoto (*home office*), redefinindo as relações laborais e tornando o bem-estar psicológico e a saúde mental dos colaboradores temas de crucial relevância. Este artigo de revisão explora os impactos do ambiente de trabalho remoto nesses construtos, com foco na influência da resiliência individual e da qualidade de vida no trabalho (QVT). Com base em pesquisas que empregaram abordagens quantitativas e qualitativas, incluindo estudos com questionários aplicados a teletrabalhadores, os achados revelam que a QVT é

---

<sup>4</sup> Nota dos Autores: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

<sup>5</sup> E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

<sup>4</sup>E-mail [francysdelhoyo@gmail.com](mailto:francysdelhoyo@gmail.com) e Mini Currículo: Graduado em Administração e Teologia, com múltiplos MBAs em Coaching, Marketing e Treinamento Corporativo, especialização em Docência e Gestão em Ensino Superior, mestrado e doutorado em Teologia (Bolsista CAPES). Experiência em desenvolvimento de líderes, consultoria empresarial, treinamentos corporativos, palestras, docência em graduação e pós-graduação, e gestão acadêmica. VP Executivo da Neurobusiness Brasil, cientista comportamental e Master em Neurobusiness.

um fator determinante para a saúde mental, contribuindo para a redução do estresse e o aumento da motivação. A resiliência individual mostra-se crucial para lidar com adversidades, com a maioria dos participantes de um estudo demonstrando níveis médios e altos de resiliência. A adequação do mobiliário, dos equipamentos e dos recursos tecnológicos é fundamental para promover o bem-estar no *home office*, assim como a autoeficácia, que reflete a confiança nas próprias capacidades. Em contrapartida, a falta de um espaço de trabalho isolado foi identificada como um limitador significativo do bem-estar. Embora observada uma correlação positiva entre resiliência e bem-estar, a resiliência não atuou como um moderador estatisticamente significativo na relação entre os componentes do *home office* e os afetos. O ambiente psicossocial foi destacado como um componente crucial, influenciando diretamente os afetos dos trabalhadores, e a idade demonstrou influenciar os afetos negativos, sugerindo a necessidade de estratégias de apoio direcionadas. Em síntese, o investimento em QVT, a promoção da resiliência e a adaptação proativa do ambiente de trabalho remoto são essenciais para garantir a saúde mental e a produtividade sustentável dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Trabalho. Bem-estar. Saúde Mental. Home Office. Resiliência.

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) emergiu como um pilar fundamental para a produtividade e a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Contudo, as transformações sociais e econômicas recentes, notadamente impulsionadas pela pandemia da Covid-19, aceleraram a adoção do trabalho remoto (*home office*), reconfigurando as dinâmicas laborais e intensificando a discussão sobre o bem-estar psicológico e a saúde mental dos colaboradores. Este novo cenário impõe desafios significativos, pois a linha entre a vida pessoal e profissional tornou-se mais tênue, gerando preocupações sobre o equilíbrio, o estresse e a exaustão dos trabalhadores.

O professor tem a obrigação de ensinar, orientar, estimular e incentivar os discentes a descobrir suas potencialidades. Os professores são trabalhadores diariamente expostos ao estresse, pois têm metas a cumprir. Os mesmos vivem sob contínua tensão, com sobrecargas de exigências, causadas pelo excesso de designação de muitas atividades, excesso de horas de trabalho e a necessidade de um aprendizado constante.

Quanto maior o tempo de dedicação dos docentes ao trabalho, menor é a disponibilidade para as atividades cotidianas, como os cuidados com a família, saúde e lazer. Assim, a sobrecarga de exigências pessoais e familiares e a qualidade de vida são afetadas. Não é possível acumular o trabalho profissional ou qualquer outra atividade constantemente, porque são necessárias pausas para descanso e repouso, distração, sono, a fim de não entrar em processo de irritação ou cansaço.

A qualidade de vida vem se modificando ao longo dos anos. No início, foi usada para mencionar a conquista de bens materiais, sendo acrescido para medição do desenvolvimento econômico da sociedade, quando foram implantados alguns indicadores econômicos e elaborados instrumentos para mensurar e avaliar a qualidade de vida.

A qualidade de vida é um construto que tem importância como uma forma para acessar o impacto tanto de uma doença, quanto de uma estratégia terapêutica na vida das pessoas. Dessa forma, a qualidade de vida deve sempre ser levada em conta quando explorar o seu estado de saúde em assimilação a doença ou de qualquer aspecto que o mesmo esteja sentindo, desde o processo mental, físico e psicológico decorrentes dos distúrbios e transtornos do sono.

A profissão docente é responsável pelo processo institucionalizado de educação, ainda que muitos outros agentes educacionais nele interfiram. A atividade dos docentes diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem que ocorre nas instituições de ensino. A função docente, suas características, a forma de desempenhá-la, a importância a ela atribuída e as exigências feitas em relação à profissão variam de acordo com as diferentes concepções e valores atribuídos à educação nos diferentes tempos e espaços. A categoria

docente é uma das mais expostas a ambientes conflituosos e de alta exigência de trabalho, tais como tarefas extraclasse, reuniões e atividades adicionais, problemas com discentes, que chegam até às ameaças verbais e físicas, e pressão do tempo.

As patologias que estão diretamente ligadas ao trabalho dos educadores, principalmente quando se trata de docentes da saúde, são alta taxa de estresse, doenças psicossociais, desgaste emocional, além de hipertensão arterial, hipotireoidismo e a Diabetes Mellitus.

A ausência de uma QVT adequada resulta em impactos negativos profundos nas dimensões física, psíquica, social e emocional dos indivíduos, manifestando-se em problemas como estresse, ansiedade, depressão e *burnout*. Fenômenos como o absenteísmo (pressão), o *turnover* (rotatividade de pessoal) e o presenteísmo (presença física sem foco ou comprometimento, muitas vezes devido ao estresse ou a problemas pessoais) são indicativos da insatisfação e da deterioração da saúde mental, acarretando prejuízos tanto para os colaboradores quanto para as empresas. O ambiente de trabalho pode influenciar negativamente na vida familiar, saúde, situação financeira, lazer e no próprio desempenho profissional. Os fatores impeditivos acabam sobrepondo-se aos facilitadores para o bem-estar, refletindo, assim, na qualidade de vida. A compreensão de como o trabalho remoto se relaciona com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores ainda apresenta lacunas, exigindo estudos aprofundados para elucidar essa complexa interação.

Diante desse contexto, o presente artigo de revisão tem como objetivo analisar o impacto do ambiente de trabalho remoto no bem-estar psicológico e na saúde mental, investigando os principais fatores que influenciam a QVT e as consequências de sua ausência para os trabalhadores e as empresas. Busca-se, em particular, examinar a influência da resiliência individual no bem-estar diante da rotina de trabalho em *home office*, bem como a ressignificação do bem-estar no trabalho pós-pandemia. Este estudo visa, portanto, consolidar os achados da literatura e das pesquisas empíricas para propor estratégias eficazes que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, equilibrado e produtivo, face aos desafios do teletrabalho.

A estrutura deste artigo de revisão segue as normas acadêmicas, iniciando com esta introdução, seguida pela metodologia de revisão, desenvolvimento em tópicos e subtópicos, discussão dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas. Serão abordados conceitos fundamentais, benefícios e desafios do trabalho remoto, o papel da resiliência e as percepções dos profissionais e trabalhadores, utilizando linguagem formal e técnica, com citações diretas e indiretas dos materiais fornecidos.

## **2. Metodologia de Revisão**

Este artigo constitui uma revisão da literatura baseada na síntese e análise crítica dos materiais científicos e técnicos fornecidos, com foco no bem-estar psicológico e saúde mental no ambiente de trabalho remoto. A metodologia para a sua elaboração consistiu na revisão bibliográfica a partir das obras de Luiz Mariano, Jesus, Ignácio e Longo (2024), Plombon (2024) e Ventura (2024).

A presente revisão tem como objetivo fornecer uma visão consolidada e aprofundada sobre o bem-estar psicológico e a saúde mental no ambiente de trabalho remoto, seus benefícios, desafios e perspectivas futuras, fundamentando-se exclusivamente nas informações e referências citadas nos documentos fornecidos.

## **3. Desenvolvimento**

### **3.1. Conceitos Fundamentais**

Para aprofundar a compreensão do bem-estar psicológico e da saúde mental no ambiente de trabalho remoto, é essencial delinear os conceitos centrais que permeiam esta análise: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), bem-estar psicológico e saúde mental, resiliência individual e *home office*.

#### **3.1.1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

O significado de “qualidade de vida”, veio se modificando ao longo dos anos. Inicialmente, foi usado para se referir à conquista de bens materiais, sendo ampliado para medição do desenvolvimento econômico da sociedade,

quando foram implantados alguns indicadores econômicos e elaborados instrumentos para medir e avaliar a qualidade de vida.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), qualidade de vida é a percepção da pessoa sobre seu contexto e posição na vida, inseridos na cultura e valores que vivencia, com seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. A OMS, em 1995, define saúde como sendo “completo estado de bem-estar físico, mental e social e não simplesmente a ausência de doenças ou enfermidades”. Essa definição permite a afirmação de que um indivíduo, que não apresente qualquer alteração orgânica, para ser considerado saudável precisa viver com qualidade ou ter qualidade de vida. Esta conceituação é muito importante por considerar não apenas os determinantes biológicos da saúde, mas também por levar em consideração a saúde como resultado do binômio corpo-mente e sua interação com o ambiente.

O termo “qualidade de vida” passou a ser discutido e empregado com maior frequência a partir da década de 50, quando se iniciou uma discussão contrapondo a qualidade interna de vida e a qualidade das condições externas determinantes do possível bem-estar material obtido por meio do progresso econômico. As variáveis de qualidade de vida e de saúde no trabalho influenciam o desempenho do trabalhador, em diferentes aspectos do comportamento pessoal e profissional, interferindo na saúde física, mental e na atuação profissional.

Uma razão para o aumento de pesquisas sobre a temática de qualidade de vida, ou condições de vida de saúde e de trabalho de seres humanos deve-se ao impacto negativo das morbidades decorrentes de hábitos de vida e condições ocupacionais inadequados, com repercussão no bem-estar dos empregados e, consequentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações.

Na economia, o impacto negativo dessas variáveis tem sido estimado com base em suposições e resultados de investigações que revelam que trabalhadores doentes e estressados, diminuem seu desempenho e aumentam

os custos das organizações, devido ao aumento do absenteísmo e da rotatividade de profissionais no trabalho.

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que se aproxima dos níveis de satisfação encontrados na vida familiar, amorosa, social e ambiental e da própria estética existencial. O termo abrange muitas acepções, que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em distintas épocas, espaços e contextos diferentes, sendo uma construção social, sob a égide da relatividade cultural. Neste sentido, a noção de qualidade de vida transita em um campo semântico polissêmico, no qual, estão vinculadas as condições e estilos de vida; os argumentos de desenvolvimento sustentável e a ecologia humana; os campos da democracia; do desenvolvimento e dos direitos humanos e sociais.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito amplo e multifacetado, frequentemente associado ao sentimento de "bem-estar". Ela é definida como a "percepção que um indivíduo tem sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido, e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações". Essa percepção envolve uma avaliação subjetiva de diversas dimensões da vida, incluindo a saúde física e mental, a satisfação com as relações sociais, familiares e profissionais, e o equilíbrio entre as várias áreas da vida.

A QVT está diretamente relacionada à autoestima, ao bem-estar pessoal, emocional e social, refletindo-se na satisfação com o emprego e na realização das expectativas e objetivos de vida. É, portanto, um conceito holístico que abrange as condições físicas, psicológicas e sociais do indivíduo, influenciando seu comportamento, saúde e interações com o mundo.

A QVT é um fator crucial para o sucesso tanto do indivíduo quanto da organização, promovendo ambientes de trabalho que favorecem o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e, ao mesmo tempo, contribuem para a saúde financeira e a produtividade da empresa. Organizações que investem em QVT observam uma maior satisfação e menor rotatividade de funcionários, além de um aumento da produtividade e da eficiência organizacional, e redução do absenteísmo. Frederick Herzberg (apud Luiz Mariano, Jesus,

Ignacio e Longo, 2024) destaca que "a verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento". Gil (2009) reforça que as empresas não devem focar apenas na produção, mas também na qualidade de vida dos empregados, que precisam se sentir felizes e valorizados, e que o trabalho deve ser adequado às suas habilidades.

A economia do conhecimento tem questionado a rígida separação entre casa e trabalho, desafiando as empresas a investir no ambiente de trabalho para atrair talentos e melhorar a produtividade. Os componentes da QVT, segundo Chiavenato (2014), incluem a satisfação com o trabalho, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento, salário, benefícios, relacionamento humano, ambiente psicológico e físico, liberdade de atuar, responsabilidade na tomada de decisões e oportunidades de engajamento e participação.

### **3.1.2. Bem-estar Psicológico e Saúde Mental**

A saúde mental é um dos aspectos mais significativamente afetados pela qualidade de vida no trabalho. Em ambientes estressantes, caracterizados por sobrecarga de tarefas, pressão por resultados e falta de reconhecimento, observa-se um aumento de casos de estresse crônico, *burnout*, ansiedade e depressão. Esses problemas não apenas comprometem a saúde emocional e o desempenho no trabalho, mas também impactam a vida pessoal e familiar dos colaboradores, podendo, em casos extremos, levar a comportamentos autodestrutivos ou dependências.

Assim, é fundamental que as empresas implementem medidas preventivas, como suporte emocional, programas de gestão do estresse e políticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A saúde mental dos colaboradores enfrenta desafios graves, com o aumento de estresse, ansiedade e depressão devido à pressão no trabalho e à falta de tempo para autocuidado, comprometendo a produtividade e o desempenho organizacional.

Diversos aspectos, incluindo as condições biopsicossociais, econômicas, culturais e espirituais estão interligados à qualidade de vida. Entende-se que o profissional de saúde requer bem-estar e qualidade de vida, já que os fatores que nela interferem podem comprometer de maneira negativa o trabalho deste profissional.

O bem-estar é frequentemente associado à felicidade e à saúde, representando um estado de satisfação e equilíbrio físico e emocional. É um conceito dinâmico que engloba a prática de uma boa nutrição, atividade física regular, manutenção de relacionamentos saudáveis e gestão eficaz do estresse. No contexto organizacional, a promoção do bem-estar dos colaboradores, por meio de programas de saúde mental, atividade física e gestão emocional, cria um ambiente mais engajador, produtivo e sustentável, refletindo-se no clima organizacional, nos relacionamentos interpessoais e nos resultados da empresa.

O bem-estar subjetivo é a percepção individual da qualidade de vida em termos sociais e psicológicos, sendo um construto multidimensional que distingue o bem-estar emocional, psicológico e social. Atualmente, a preocupação com o bem-estar transcende os riscos físicos, abrangendo aspectos como o relacionamento interpessoal, estresse e assédio. A prevalência de emoções positivas e a percepção de que o trabalho permite o desenvolvimento de potenciais são indicadores de bem-estar (Agapito, Filho e Siqueira, 2015; Garcez, Antunes e Zarife, 2018), sendo psicologicamente constituído por satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional.

### **3.1.3. Resiliência Individual**

O conceito de resiliência, originado na física (capacidade de um material retornar ao estado original após tensão), foi adaptado para a psicologia e a administração. Na psicologia, refere-se à habilidade de um indivíduo se recuperar de adversidades, mantendo um funcionamento saudável mesmo após experiências traumáticas ou desafiadoras, envolvendo adaptação emocional, regulação do estresse e busca por significado. No âmbito da

administração, a resiliência organizacional é a capacidade das empresas de se adaptarem, inovarem e se recuperarem diante de crises e mudanças.

Como competência individual, a resiliência envolve lidar com adversidades e superar desafios de forma adaptativa e produtiva, por meio de flexibilidade cognitiva, regulação emocional e perseverança. Indivíduos resilientes aprendem com as dificuldades, mantêm o foco em objetivos de longo prazo, recuperam-se rapidamente de contratempos e transformam experiências negativas em oportunidades de crescimento. As organizações buscam empregados com competências técnicas e comportamentais, e a resiliência se destaca como uma característica essencial em ambientes de pressão e mudança (Andrade e Reis, 2020).

Etimologicamente, "resiliência" deriva do latim "resilo" (voltar atrás) e do grego "kouphós" e "hygrós" (luz que se reflete, aquilo que dobra) (Farsen, Costa e Silva, 2017). Historicamente, o termo em inglês "resilience" é associado à habilidade de retornar ao estado usual de saúde e à flexibilidade de uma substância (Bhattacharyya, Jena e Pradhan, 2019). Luthans (2002) define resiliência como a capacidade de um indivíduo de se recuperar ou se restabelecer diante de adversidades, conflitos, falhas ou até mesmo eventos positivos e o aumento de responsabilidades. Pavan et al. (2020) descrevem sua origem na Engenharia e posterior transição para a Psicologia (anos 1970) e Administração, focando na adaptação das pessoas às mudanças.

A resiliência se relaciona com a adequação pessoal e relacional e a percepção de bem-estar, sendo influenciada pelas forças de harmonia e aceitação (Oliveira, Godoy e Fogaça, 2019). Em tempos de incerteza, a resiliência é crucial para as estratégias organizacionais (Casnici, Monticelli e Benelli, 2021). É a capacidade psicológica favorável para se recuperar da adversidade e incerteza (Kohn, 2020).

No estudo de Plombon (2024), a resiliência é considerada a capacidade dos indivíduos de se sobressaírem e se reinventarem diante de situações adversas, estressantes e barreiras impostas no dia a dia do trabalho (Almeida et al., 2020). Harms et al. (2018) distinguem resiliência como a capacidade de resistir a danos (sobreviver) e a recuperação imediata de traumas (prosperar).

É um processo essencial para que as equipes superem falhas e conflitos (Demo, Oliveira e Costa, 2017). A resiliência não é linear, mas um fenômeno multifacetado de adaptação positiva a experiências negativas (Bottini, Paiva e Gomes, 2021). A pandemia da Covid-19 destacou a importância da resiliência na gestão de crises e na cultura organizacional (Lopes, Gomes e Mané, 2022; Roumpi, 2023). No trabalho remoto, o empregado deve ser flexível e adaptável às novas exigências.

### **3.1.4. Home Office**

O termo Home Office refere-se à realização de atividades profissionais fora do espaço físico tradicional da organização, com o suporte de tecnologias de comunicação e transmissão de dados (Terebinto e Vier, 2022). Sinônimos como trabalho remoto, teletrabalho e trabalho portátil são frequentemente utilizados, todos caracterizados pelo prefixo “tele”, que denota distância. Sua principal característica é a flexibilidade, viabilizada pelos avanços tecnológicos, como a internet (Taschetto, 2019). Esse modelo de trabalho tem um impacto significativo em empresas, empregados e na sociedade, exigindo planejamento e disciplina para sua efetividade (Taschetto, 2019).

No Brasil, o *home office* foi regulamentado em 2017, durante a reforma trabalhista, sob o nome de "Teletrabalho" (Lei nº 13.467/2017). Embora a legislação já aceitasse o trabalho a distância desde 2011, o reconhecimento de que a tecnologia permite o controle remoto das atividades foi crucial para a regulamentação do *home office* em 2017. A modalidade não se limita à residência do trabalhador, podendo ocorrer em viagens ou centros específicos (Caillier, 2016). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Eurofound associam o *home office* à utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) fora das instalações organizacionais (Messenger et al., 2018).

A "flexibilização temporal e espacial" é a principal característica, permitindo ao empregado realizar suas atividades em diferentes locais. Com a pandemia da Covid-19, o *home office* tornou-se comum, muitas vezes sem preparação prévia (Sousa e Paradela, 2020).

O Quadro 1 (adaptado de Junior, 2021) sintetiza os principais benefícios e desafios do *home office*:

**Quadro 1 – Benefícios e desafios do home office**

Benefícios	Desafios
<b>Agilidade nas entregas</b>	<b>Falta de comprometimento</b>
<b>Qualidade de vida</b>	<b>Indisciplina</b>
<b>Sem limites de localização</b>	<b>Falta de contato físico com os demais</b>
<b>Redução de tempo em deslocamento</b>	<b>Cultura organizacional</b>
<b>Maior tempo com a família</b>	<b>Possíveis distrações trazidas pelo ambiente</b>
<b>Flexibilidade</b>	<b>Possíveis problemas de comunicação</b>
<b>Menor custo com estrutura</b>	<b>Dificuldade de acompanhamento e supervisão</b>

Os empregados em *home office* tendem a faltar menos e usar menos licenças (Haubrich e Froehlich, 2020). Contudo, a implementação requer treinamentos em ferramentas, motivação e disciplina, além de adaptações nos processos organizacionais (Werneck, 2020). As empresas devem fornecer infraestrutura, recursos tecnológicos, auxílio com custos domésticos e suporte organizacional (Mendes, Filho e Tellechea, 2020). O trabalho remoto exige auto motivação, disciplina e organização, pois o empregado está exposto a distrações do ambiente doméstico (Lizote et al., 2021).

A dificuldade em mudar a cultura organizacional e problemas de comunicação podem limitar a generalização do *home office* (Łukasik-Stachowiak, 2022). A infraestrutura inadequada, tanto da organização quanto do trabalhador, é uma limitação (Bae e Kim, 2016). A sensação de falta

de privacidade e de estar constantemente disponível devido ao uso de tecnologias pessoais para o trabalho (Suh e Lee, 2017; Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet, 2018) e o risco de exclusão digital são outras preocupações.

### **3.2. O Ambiente de Trabalho Remoto: Benefícios e Desafios**

A adoção do trabalho remoto, especialmente em sua modalidade *home office*, trouxe consigo um conjunto de benefícios e desafios que moldam o bem-estar psicológico e a saúde mental dos colaboradores.

#### **3.2.1. Benefícios do Home Office**

Os benefícios do *home office* são multifacetados, impactando tanto o indivíduo quanto a organização. Para os colaboradores, destaca-se uma melhoria na qualidade de vida, evidenciada por maior tempo com a família, menos estresse e redução de despesas e tempo com deslocamentos. A flexibilidade de horários e localização é uma vantagem primordial, oferecendo maior autonomia na gestão do tempo de trabalho. Essa autonomia, no entanto, é contextualizada pela posição hierárquica e pelo controle do volume de trabalho (Mendes, Filho e Tellechea, 2020). Além disso, empregados em *home office* tendem a apresentar menor absenteísmo e menor uso de licenças (Haubrich e Froehlich, 2020). O modelo também promove a inclusão social para pessoas com mobilidade reduzida.

Para as organizações, os benefícios incluem a redução de custos administrativos com estrutura física, segurança e alimentação. Há uma potencial melhoria na produtividade e no planejamento de atividades, além de otimização no tempo para relatórios e planos de ação. O trabalho híbrido, que combina dias em casa e no escritório, demonstrou reduzir a taxa de rotatividade em 33% e melhorar a satisfação no trabalho (Bloom, Han e Liang, 2023).

#### **3.2.2. Desafios do Home Office**

Apesar dos benefícios, o *home office* impõe desafios significativos à saúde mental e ao bem-estar. A dificuldade em estabelecer e manter limites claros entre a vida pessoal e profissional é um problema recorrente, levando à

sensação de uma "jornada ininterrupta" e à vulnerabilidade do teletrabalhador (Melo e Rodrigues, 2018; Suh e Lee, 2017; Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet, 2018). Esse cenário é agravado por distrações no ambiente doméstico e pela necessidade de conciliar responsabilidades familiares (Lizote et al., 2021).

O isolamento social e a falta de contato físico com colegas e superiores são apontados como fatores que afetam o comprometimento organizacional (Kord et al., 2019; Vries Tummers e Bekkers, 2019; Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštaitaitė, 2019; Park e Cho, 2020). A dependência da tecnologia pode gerar o "technostress", um estresse provocado pelo uso recorrente e abundante de tecnologia, resultando em fadiga, dor de cabeça, inquietação e irritabilidade (Arnetz e Wiholm, 1997). A infraestrutura inadequada, tanto em termos de mobiliário ergonômico quanto de recursos tecnológicos e conexão à internet, é uma barreira para o bem-estar e a produtividade (Mendes, Filho e Tellechea, 2020; Bae e Kim, 2016).

A falta de comprometimento, indisciplina e dificuldades de comunicação e supervisão são desafios gerenciais (Junior, 2021). A baixa qualidade da liderança é um preditor significativo de estresse e *burnout*, impactando a saúde mental (Platts, Breckon e Marshall, 2022). Além disso, existe a resistência de alguns gestores e a dificuldade de adaptação à cultura organizacional para o modelo remoto (Kwon e Jeon, 2020; Łukasik-Stachowiak, 2022). As percepções de gestores e não-gestores sobre o trabalho híbrido também divergem, com gestores mais pessimistas quanto à produtividade e mais propensos a observar rotatividade aumentada (Bloom, Han e Liang, 2023).

### 3.3. Impactos na Saúde Mental e Bem-Estar no Home Office

A transição para o ambiente de trabalho remoto tem gerado impactos significativos na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores. A QVT e a saúde mental estão intrinsecamente ligadas, onde a sobrecarga de tarefas, a pressão por resultados e a falta de reconhecimento no trabalho remoto podem levar a um aumento nos casos de estresse crônico, *burnout*, ansiedade e depressão. Uma saúde mental debilitada afeta todas as esferas da vida do indivíduo, desde as relações pessoais e familiares até o desempenho

profissional, podendo, em casos mais graves, resultar em dependências ou comportamentos autodestrutivos.

A pandemia da Covid-19 amplificou esses desafios, com pesquisas indicando que a saúde mental se tornou um dos principais problemas enfrentados por líderes no contexto pós-pandemia (Quinane, Bardoel e Pervan, 2021). O teletrabalho, embora ofereça flexibilidade, pode levar ao esgotamento emocional e ao isolamento social (Parker, Morgeson e Johns, 2017; Figueiredo et al., 2021). Ainda há uma lacuna na compreensão de como essa modalidade se relaciona com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores a longo prazo, sendo necessárias mais pesquisas e medições padronizadas (Heiden et al., 2020; Smith, Patmos e Pitts, 2018; Sullivan, 2012).

O trabalho remoto prolongado pode impactar negativamente comportamentos de saúde, como a atividade física e o tempo sentado, e dificultar a manutenção dos limites entre trabalho e vida doméstica, reduzindo as interações sociais físicas e afetando o bem-estar (Keightley, Duncan e Gardner, 2022). Fatores como ser mulher, ter menos de 45 anos, ter dependentes e a baixa qualidade da liderança foram identificados como preditores de estresse e sintomas depressivos em teletrabalhadores (Platts, Breckon e Marshall, 2022). A QVT é essencial para garantir a satisfação, mas as rotinas estressantes contribuem para o adoecimento físico e mental dos funcionários. Medidas como palestras, *workshops*, *feedbacks* e flexibilidade no trabalho são cruciais para prevenir o declínio da saúde mental (Luiz Mariano, Jesus, Ignacio e Longo, 2024).

### **3.4. O Papel da Resiliência Individual no Home Office**

A resiliência individual desempenha um papel fundamental na capacidade dos trabalhadores de se adaptarem e prosperarem no ambiente de *home office*, especialmente diante das adversidades e desafios impostos por essa modalidade de trabalho. É a capacidade de adaptação e recuperação diante de adversidades, desafios ou eventos positivos que acarretam aumento de responsabilidades (Bhattacharyya, Jena e Pradhan, 2019). Luthans (2002) conceitua a resiliência como a capacidade de recuperar ou se recuperar da

adversidade, conflito e falha ou até mesmo eventos positivos, progresso e aumento de responsabilidade.

A pesquisa de Plombon (2024) com teletrabalhadores do setor financeiro revelou que a maioria dos participantes atribuiu pontuações médias ou altas para a resiliência, com uma média geral de 4,73 na Escala RSA, sugerindo que muitos possuem características que lhes permitem lidar eficazmente com as adversidades. Isso corrobora a literatura que aponta a resiliência como um fator crucial para a adaptação em situações de mudança e estresse (Andrade e Reis, 2020; Farsen, Costa e Silva, 2017; Casnici, Monticelli e Benelli, 2021).

A resiliência também atua como um moderador na relação negativa entre solidão e saúde mental (Jakobsen et al., 2020). Fortalecer a resiliência pode, portanto, mitigar os efeitos negativos do isolamento social, um desafio comum no *home office*. Roumpi (2023) destaca que um dos grandes desafios no cenário pós-pandemia foi manter a resiliência da cultura organizacional em *home office*, exigindo que as empresas fossem criativas e envolvessem os funcionários em atividades sociais. Essa perspectiva reforça que a resiliência, embora individual, é influenciada pelo suporte organizacional.

É importante notar que, no modelo estrutural avaliado por Plombon (2024), a resiliência não teve um efeito de moderação estatisticamente significativo na relação entre os quatro componentes da Escala de *Home Office* (adequação do mobiliário/estrutura, recursos tecnológicos, psicossocial e autoeficácia) e os afetos positivos e negativos (PANAS1 e PANAS2). Isso sugere que, embora a resiliência seja positivamente correlacionada com o bem-estar, seu papel na mediação de fatores específicos do ambiente de *home office* sobre os afetos pode ser mais complexo ou indireto, ou que outros fatores podem ter uma influência mais direta.

A evolução do conceito de resiliência no trabalho mudou de algo individualizado (traços de personalidade) para algo processual e abrangente, compreendido como uma característica humana desenvolvida ao longo dos anos. No contexto de trabalho remoto, o empregado precisa ser flexível e aceitar as mudanças, além de ser capaz de adequar-se e adaptar-se às novas

exigências, o que faz da resiliência uma competência fundamental para a adaptação bem-sucedida a experiências desafiadoras (Vandenbos, 2018).

### **3.5. Fatores que Influenciam o Bem-Estar no Home Office**

A transição para o *home office* destacou diversos fatores que influenciam diretamente o bem-estar psicológico e a saúde mental dos colaboradores. A compreensão desses elementos é crucial para a criação de ambientes de [248]. Essa constatação reforça a importância de altos padrões ergonômicos, conforme as descobertas de Straus et al. (2022), para o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores remotos. A QVT também preconiza mobiliário ergonômico, iluminação adequada e espaços de descanso para um ambiente de trabalho saudável, o que é igualmente aplicável ao *home office* para reduzir riscos de problemas posturais e outros desconfortos físicos.

Similarmente, a disponibilidade e a qualidade dos recursos/ferramentas de Tecnologia Digital da Informação e Comunicação (TDIC) são cruciais para o bem-estar. A avaliação positiva desses recursos, com uma média de 4,17 na pesquisa de Plombon (2024), reflete a relevância de bons equipamentos técnicos e uma conexão de internet estável para mitigar os efeitos negativos do trabalho remoto na produtividade e no bem-estar (Straus et al., 2022). Embora a tecnologia propicia social\*\*, que engloba o conjunto de fatores psicológicos e sociais que influenciam o comportamento, emoções e interações do indivíduo, desempenha um papel fundamental no bem-estar no *home office*. A média de 3,65 na dimensão psicossocial no estudo de Plombon (2024) sugere uma satisfação geral com os aspectos relacionados ao apoio social e emocional durante o trabalho remoto. Isso está em linha com a importância atribuída por Straus et al. (2022) ao apoio dos colegas para manter o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores remotos.

As relações interpessoais e o clima organizacional são cruciais, e a pesquisa de Dessen (2010) destaca a importância de relações abertas, justas e respeitosas com a chefia e os colegas para o bem-estar. No entanto, o isolamento social e a falta de convívio com os colegas de trabalho são desafios significativos do *home office* (Junior, 2021), podendo levar a um maior

isolamento profissional e menor comprometimento organizacional (Vries Tummers e Bekkers, 2019). Um bom relacionamento com o gestor pode reduzir esses impactos negativos (Vries Tummers e Bekkers, 2019), e a comunicação distribuída e centralizada por meio online é essencial para o gerenciamento eficaz de equipes à distância (Pires, Melo e Rodrigues, 2020).

### **3.5.3. Autoeficácia**

A **autoeficácia**, definida como a crença do indivíduo em sua capacidade de executar tarefas específicas e alcançar objetivos diante de desafios (Bandura, 1977), é um fator que contribui significativamente para o bem-estar no trabalho remoto. A pesquisa de Plombon (2024) observou uma alta pontuação média de 4,01 na autoeficácia, destacando a confiança dos participantes em sua capacidade de desempenhar eficazmente suas tarefas durante o trabalho remoto. Essa confiança influencia diretamente o comportamento, a motivação e a resiliência, sendo moldada por experiências de sucesso, motivação e apoio social.

### **3.5.4. Espaço de Trabalho Isolado e Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional**

A disponibilidade de um espaço de trabalho isolado mostrou-se um fator determinante para o bem-estar. Embora a maioria dos participantes de um estudo (38,4%) utilizasse outros cômodos da casa para trabalhar, conseguindo manter o isolamento, uma parcela considerável (34,4%) não dispunha de um espaço isolado adequado, o que pode limitar o bem-estar. A dificuldade de separar o trabalho da vida pessoal é uma vulnerabilidade que afeta a saúde mental, dada a sensação de estar constantemente disponível e monitorado (Melo e Rodrigues, 2018). A flexibilidade de horário e as possibilidades de trabalho remoto são consideradas benéficas, pois favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo um dos pilares para a melhoria da QVT (Nadler e Lawler, 2024 apud Chiavenato, 2014).

### **3.5.5. Liderança e Cultura Organizacional**

A qualidade da liderança e a cultura organizacional são fatores críticos no ambiente de *home office*. Uma baixa qualidade da liderança foi identificada como um preditor significativo de estresse e *burnout*, impactando os sintomas depressivos em funcionários, especialmente em cenários remotos (Platts, Breckon e Marshall, 2022). Líderes ineficazes podem falhar em oferecer apoio, comunicação clara e reconhecimento, elementos essenciais em um contexto de trabalho à distância (Platts, Breckon e Marshall, 2022). A aceitação da modalidade pelos líderes é crucial para extrair melhor desempenho e garantir a satisfação pessoal e profissional dos funcionários (Kwon e Jeon, 2020). As empresas precisam criar um ambiente que fomente a proatividade por meio de capacitação, motivação e oportunidades (Coun et al., 2021).

### **3.6. Percepções e Resultados Empíricos**

As pesquisas analisadas fornecem uma visão empírica sobre o bem-estar psicológico e a saúde mental no trabalho remoto.

No estudo de Luiz Mariano, Jesus, Ignacio e Longo (2024), uma pesquisa quantitativa com funcionários de empresas privadas e públicas revelou que 68% dos respondentes avaliam positivamente a QVT proporcionada por suas empresas, embora 32% apresentem uma visão diferente, indicando a necessidade de melhorias. Quanto à qualidade de vida no ambiente de trabalho, 55% a consideram "Boa", 27% "Regular" e 18% "Ruim". A preocupação dos profissionais com os funcionários segue uma distribuição similar: 55% "Boa", 27% "Regular" e 18% "Ruim".

A maioria (73%) considera seu ambiente de trabalho acolhedor, enquanto 27% não. No entanto, a valorização dos funcionários é mais dividida, com 50% sentindo-se valorizados e 50% não. Esses dados sugerem que, embora haja uma base sólida em termos de ambiente e qualidade, ainda há espaço para avanços e para endereçar as percepções negativas.

A pesquisa de Plombon (2024) oferece uma análise aprofundada das percepções dos teletrabalhadores:

- **Resiliência:** A maioria dos participantes (85,6%) atribuiu pontuações médias ou altas para a resiliência na Escala RSA, com uma média geral de

4,73, indicando que possuem uma capacidade robusta de lidar com adversidades.

- **Escala de Home Office (Straus et al., 2022):** Os participantes demonstraram uma percepção positiva em relação aos recursos que promovem o bem-estar, a produtividade e o engajamento no trabalho remoto. A adequação do mobiliário/estrutura e dos equipamentos obteve uma média de 3,88; os recursos de Tecnologia Digital da Informação e Comunicação (TDIC) 4,17; o apoio psicossocial 3,65; e a autoeficácia 4,01. Essa avaliação positiva reforça a importância desses fatores para um ambiente de *home office* saudável.

- **Escala PANAS (Afetos Positivos e Negativos):** A média de pontuação para afeto positivo foi de 3,65 (indicando níveis moderados a altos), enquanto para afeto negativo foi de 2,01 (indicando níveis relativamente baixos). Esses resultados sugerem uma consistência entre as respostas e as dimensões propostas pela escala.

- **Correlação Resiliência-Bem-estar:** Observou-se uma correlação positiva entre resiliência e bem-estar, com indivíduos mais resilientes tendendo a experimentar maior bem-estar. A autoeficácia e a satisfação com os recursos ergonômicos e tecnológicos parecem mediar essa relação.

- **Moderação da Resiliência:** Um achado importante é que a resiliência não teve um efeito de moderação estatisticamente significativo na relação entre os componentes do *home office* (adequação do mobiliário/estrutura, recursos TDIC, psicossocial e autoeficácia) e os afetos positivos e negativos. Isso implica que, embora a resiliência seja uma característica individual benéfica, outros fatores contextuais ou a natureza da interação podem ser mais complexos.

- **Impacto Psicossocial:** O componente psicossocial (HOME\_OFF\_3) foi o único estatisticamente significativo para ambos os afetos. Quando o suporte psicossocial aumenta em uma unidade, os afetos positivos aumentam em 0,35 unidades de desvio padrão e os afetos negativos diminuem em 0,402 unidades de desvio padrão.

- **Idade:** A idade demonstrou um efeito significativo nos afetos negativos (PANAS2), sugerindo que um aumento na idade está associado a uma redução de afetos negativos.

- **Validade das Escalas:** As escalas PANAS e RSA demonstraram boa confiabilidade interna e validade, embora a RSA tenha apresentado algumas limitações na validade convergente.

Outras pesquisas complementam esses achados:

- **Trabalho Híbrido:** O trabalho híbrido, que alterna entre casa e escritório, reduziu a rotatividade em 33% e melhorou a satisfação no trabalho em uma grande empresa de tecnologia (Bloom, Han e Liang, 2023). No entanto, houve uma diferença nas percepções, com não-gestores mais propensos a participar e prever impactos positivos, enquanto gestores foram mais pessimistas.

- **Efeitos do Lockdown:** Keightley, Duncan e Gardner (2022) e Platts, Breckon e Marshall (2022) mostraram que o trabalho remoto prolongado durante a pandemia impactou negativamente comportamentos de saúde (redução de atividade física, aumento do tempo sentado) e o bem-estar (dificuldade em manter limites trabalho-vida e interações sociais). Fatores como ser mulher, ter menos de 45 anos, ter dependentes e a baixa qualidade da liderança foram preditores de estresse e sintomas depressivos.

- **Regulamentação:** O Ministério Público do Trabalho (MPT, 2020) emitiu a Nota Técnica 17/2020 para proteger a saúde e os direitos de trabalhadores remotos, enfatizando a aplicação da NR 17 (ergonomia), pausas e adequação da equipe às demandas.

Esses resultados fornecem uma base empírica sólida para a compreensão dos complexos impactos do *home office* na saúde mental e bem-estar, destacando a necessidade de abordagens multifacetadas e personalizadas.

#### **4. Discussão**

A análise dos estudos e pesquisas fornecidas revela um cenário complexo e multifacetado acerca do bem-estar psicológico e da saúde mental

no ambiente de trabalho remoto. Há um consenso de que a transição acelerada para o *home office*, especialmente no contexto pós-pandemia da Covid-19, impulsionou uma reconfiguração das relações laborais, tornando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) um fator ainda mais crítico para a produtividade e sustentabilidade das organizações. A QVT é amplamente reconhecida como um elemento essencial para a saúde mental dos colaboradores, capaz de mitigar o estresse e impulsionar a motivação, mas sua implementação eficaz ainda é um desafio para muitas organizações.

Um dos achados centrais é a confirmação do papel crucial da resiliência individual. Indivíduos mais resilientes demonstram uma capacidade robusta de lidar com adversidades e superar desafios, o que é fundamental em um ambiente de trabalho em constante transformação. A pesquisa de Plombon (2024) observou uma correlação positiva entre resiliência e bem-estar, sugerindo que a resiliência facilita a adaptação. Contudo, é notável que, no modelo estrutural avaliado por Plombon (2024), a resiliência não exerceu um efeito moderador *estatisticamente significativo* na relação entre os componentes do *home office* (como adequação de mobiliário, recursos tecnológicos, psicossocial e autoeficácia) e os afetos positivos e negativos. Este resultado pode indicar que, embora a resiliência seja uma característica individual valiosa, outros fatores contextuais e de apoio organizacional podem ter uma influência mais direta e imediata sobre os estados afetivos no trabalho remoto diário, ou que seu papel como moderador é mais sutil do que o capturado no modelo específico.

A adequação do ambiente de trabalho remoto emerge como um pilar fundamental para o bem-estar. A pesquisa de Plombon (2024) e de Straus et al. (2022) enfatizam a importância do mobiliário ergonômico, dos equipamentos adequados e dos recursos tecnológicos para a promoção do bem-estar. Em contraste, a falta de um espaço de trabalho isolado foi identificada como um limitador significativo do bem-estar, afetando uma parcela considerável dos trabalhadores remotos. A autoeficácia, ou a confiança nas próprias capacidades, também se mostrou um contribuinte significativo para o bem-estar no *home office*.

O ambiente psicossocial no *home office* revelou-se um componente crucial, com o impacto do apoio social e emocional influenciando positivamente os afetos positivos e mitigando os afetos negativos. A dimensão psicossocial, que engloba crenças, emoções, atitudes, relações interpessoais e normas culturais, é intrínseca à saúde mental e ao bem-estar individual. A ausência de contato físico e o isolamento social são desafios recorrentes, que podem ser mitigados por um bom relacionamento com o gestor e ferramentas de comunicação eficazes.

Os desafios inerentes ao trabalho remoto vão além das condições físicas e tecnológicas. A dificuldade em estabelecer limites claros entre a vida pessoal e profissional, levando a uma "jornada ininterrupta" e ao *technostress* (estresse pelo uso excessivo de tecnologia), é uma preocupação constante (Melo e Rodrigues, 2018; Suh e Lee, 2017; Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet, 2018; Keightley, Duncan e Gardner, 2022).

A baixa qualidade da liderança também se mostrou um preditor significativo de estresse e *burnout*, especialmente em cenários remotos onde o suporte e a comunicação são ainda mais críticos (Platts, Breckon e Marshall, 2022). Além disso, a literatura aponta para vulnerabilidades demográficas, como ser mulher, ter menos de 45 anos e ter dependentes, que se associam a maiores níveis de estresse e sintomas depressivos no trabalho remoto (Platts, Breckon e Marshall, 2022). A influência da idade também foi observada, com o aumento da idade associado à redução de afetos negativos. A discrepância nas percepções entre gestores e não-gestores sobre a produtividade e a satisfação no trabalho híbrido (Bloom, Han e Liang, 2023) também ressalta a complexidade de gerenciar essa modalidade.

Em face desses desafios, torna-se imperativa a adoção de políticas organizacionais proativas que promovam um ambiente de trabalho remoto e saudável. Tais políticas devem incluir o incentivo ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o fomento à saúde física e mental, a comunicação e o suporte efetivos, o treinamento em liderança remota e a adaptação tecnológica e de infraestrutura (Keightley, Duncan e Gardner, 2022; Platts, Breckon e Marshall, 2022). A regulamentação do teletrabalho no Brasil (Lei nº 13.467/2017) e as

diretrizes da Nota Técnica 17/2020 do Ministério Público do Trabalho (MPT, 2020) já apontam para a necessidade de atenção à ergonomia e às pausas para descanso.

Em suma, a discussão reforça que, embora o trabalho remoto ofereça flexibilidade e outros benefícios, sua implementação bem-sucedida exige uma abordagem holística que vá além da mera provisão de ferramentas. É fundamental que as organizações invistam na QVT, na promoção da resiliência, na criação de ambientes físicos e psicossociais adequados, e no desenvolvimento de lideranças capacitadas para gerenciar as especificidades desse modelo, garantindo o bem-estar psicológico e a saúde mental de seus colaboradores.

## **5. Considerações Finais**

A presente pesquisa de revisão teve como objetivo geral analisar em que medida a resiliência individual influencia a relação entre bem-estar e saúde mental na rotina de trabalho em *home office*. Os resultados consolidados a partir dos estudos revisados indicam que a integração da qualidade de vida no trabalho (QVT) e a promoção da resiliência individual são fatores cruciais para o sucesso do trabalho remoto, com impactos diretos no bem-estar psicológico e na saúde mental dos colaboradores.

Confirmou-se que a QVT é um pilar fundamental para a saúde mental, auxiliando na redução do estresse e no aumento da motivação. A resiliência individual, embora não tenha atuado como um moderador estatisticamente significativo nas relações entre os componentes do *home office* e os afetos no modelo específico de um dos estudos, demonstrou ser uma característica prevalente e positivamente correlacionada com o bem-estar dos trabalhadores remotos. A autoeficácia, ou seja, a confiança na própria capacidade de realizar tarefas, também se destacou como um contribuinte significativo para o bem-estar.

A pesquisa realça a importância dos aspectos práticos e psicossociais do ambiente de *home office*. A adequação ergonômica do mobiliário e dos equipamentos, bem como a disponibilidade de recursos tecnológicos eficientes,

são elementos-chave que promovem o bem-estar. Em contrapartida, a falta de um espaço de trabalho isolado foi identificada como um limitador significativo do bem-estar. O ambiente psicossocial, incluindo o apoio social e emocional, mostrou-se de especial relevância para influenciar os afetos dos trabalhadores.

Os desafios do trabalho remoto são múltiplos e interligados, abrangendo a dificuldade em manter os limites entre vida pessoal e profissional, o isolamento social, o *technostress* e a influência da qualidade da liderança (Melo e Rodrigues, 2018; Suh e Lee, 2017; Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet, 2018; Arnetz e Wiholm, 1997; Platts, Breckon e Marshall, 2022). Esses fatores sublinham a necessidade urgente de as organizações desenvolverem e implementarem políticas e práticas que não apenas viabilizem o trabalho remoto, mas que o tornem sustentável e benéfico para a saúde e o bem-estar dos colaboradores (Keightley, Duncan e Gardner, 2022; Platts, Breckon e Marshall, 2022). Tais iniciativas devem considerar a diversidade de experiências e necessidades individuais, incluindo aspectos demográficos como idade e gênero (IBGE, 2023; Platts, Breckon e Marshall, 2022).

Este estudo reforça a necessidade de as organizações adotarem uma abordagem holística para o *home office*, investindo em infraestrutura adequada, suporte psicológico, promoção do equilíbrio vida-trabalho e capacitação de lideranças para gerenciar equipes remotas de forma empática e eficaz (Keightley, Duncan e Gardner, 2022; Platts, Breckon e Marshall, 2022). A continuidade da pesquisa é crucial, e futuras investigações poderiam aprofundar-se em: Explorar a resiliência e o bem-estar em amostras mais diversificadas de trabalhadores, abrangendo diferentes setores e regiões geográficas, permitiria verificar a aplicabilidade dos resultados em contextos variados.

Em, testar a nova escala proposta para rotina de trabalho em *home office* em diferentes contextos e populações para garantir sua robustez e aplicabilidade. Em, integrar monitoramento de atividades físicas e registros biométricos com auto relatos para oferecer uma visão mais completa e objetiva dos fatores que influenciam resiliência e bem-estar. Em explorar outros fatores, como apoio social, condições de saúde preexistentes e traços de

personalidade, que podem mediar ou moderar a relação entre bem-estar e trabalho remoto. E, por fim, em conduzir estudos longitudinais para capturar a evolução do bem-estar e da resiliência ao longo do tempo em diferentes modalidades de trabalho remoto (híbrido, totalmente remoto).

## 6. Referências

ABBAD, G.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, p. 772-780, 2019.

AGAPITO, P. R.; FILHO, A. P.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

AGUIRRE-URRETA, M.; RÖNKKÖ, M.; MCINTOSH, C. A cautionary note on the finite sample behavior of maximal reliability. **Psychological Methods**, v. 24, n. 2, p. 236-252, 2018.

ALLEN, T. D.; MERLO, K.; LAWRENCE, R. C.; SLUTSKY, J.; GRAY, C. E. Boundary management and work-nonwork balance while working from home. **Applied Psychology**, v. 70, n. 1, p. 60-84, 2021.

ALMEIDA, F. M. C., SILVA, I. E. P.; FERREIRA, E. E. S. L.; SOUZA, V. I. A.; SILVA, D. S. C. A força da resiliência: um estudo de revisão sobre as contribuições do pensamento lateral no trabalho do enfermeiro. **Revista Eletrônica Acervo Enfermagem**, v. 6, p.1-6, 2020.

ANDRADE, A. G.; REIS, N. F. Ferramentas de coaching aplicadas à gestão de pessoas: um estudo utilizando lógica e[pi]. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 4, p. 2369-2381, 2020.

ARNETZ, B. B.; WIHOLM, C. Technological stress: Psychophysiological symptoms in modern offices. **Journal of psychosomatic research**, v. 43, n. 1, p. 35–42, 1997.

BAE, K. B.; GOODMAN, D. The influence of family-friendly policies on turnover and performance in South Korea. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 520– 542, 2014.

BAE, K. B.; KIM, D. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? **American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356–371, 2016.

BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.

BAPTISTA, T. ; VARGAS, O.; COLMENARES, R.; PINERO, J. Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): psychometric properties of a Venezuelan Spanish version in medical students. **Investigación Clínica**, v. 61, n. 4, p. 301-315, 2020.

BECKER, T.; ATINC, G.; BREAUGH, J.; CARLSON, K.; EDWARDS, J.; SPECTOR, P. Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 2, p. 157-167, 2015.

BHATTACHARYYA, P.; JENA, L. K.; PRADHAN, S. Resilience as a mediator between workplace humour and well-being at work: an enquiry on the healthcare professionals. **Journal of Health Management**, v. 21, n. 1, p. 160-176, 2019.

BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. **How hybrid working from home works out**. National Bureau of Economic Research, 2023. BOLLEN, K.;

DIAMANTOPOULOS, A. In defense of causal-formative indicators: a minority report. **Psychological Methods**, v. 22, n. 3, p. 581-596, sep. 2017.

BOTTINI, F. F.; PAIVA, K. C.; GOMES, R. C. Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 45-57, 2021.

BRANICKI, L.; STEYER, V.; SULLIVAN-TAYLOR, B. Why resilience managers aren't resilient, and what human resource management can do about it. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 8, p. 1261-1286, 2019.

BRAUNER, C.; WÖHRMANN, A.NM.; FRANK, K.; MICHEL, A. Health and work-life balance across types of work schedules: a latent class analysis. **Applied Ergonomics**, v. 81, p. 102906, 2019.

BULIGA, O.; SCHEINER, C. W.; VOIGT, K.-I. Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. **Journal of Business Economics**, v. 86, n. 6, p. 647-670, 2016.

CAILLIER, J. G. Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? **Public Organization Review**, v. 16, n. 4, p. 461–476, 2016.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, 2020.

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M.; BORGES, L. O. Resiliência no contexto de trabalho. In: Puente-Palacios, K; Peixoto, A. L. A. (Eds.), **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Grupo A, 2015, p. 206-220.

CASNICI, C. V. C.; MONTICELLI, J. M.; BENELLI, S. Estratégia pós-Covid-19. **FGV Executivo**, v.20, n.1, 2021.

CENFETELLI, R.; BASSELLIER, G. Interpretation of formative measurement in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 33, p. 689-708, 2009.

CERIBELI, H.; ROCHA, M.; MACIEL, G.; INÁCIO, R. Valores da geração Z no trabalho. **Gestão & Planejamento**, v. 24, p. 609-626, dez. 2023.

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

COOKE, F. L.; COOPER, B.; BARTRAM, T.; WANG, J.; MEI, H. Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 8, p. 1239-1260, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Methods of research in the field of administration**. New York: McGraw Hill, 2016.

COUN, M. J. H.; PETERS, P.; BLOMME, R. J.; SCHAVELING, J. 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. **The International Journal of Human Resource Management**, v.1, n.1, p. 1-27, 2021.

CRESWELL, J. W. **Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. 4. ed. Boston: Pearson, 2012. D

EMO, G.; OLIVEIRA, Á. F; COSTA, A. C. Resiliência no trabalho: revisão bibliométrica sistemática no contexto brasileiro e itinerários da produção

nacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 3, p. 180-189, 2017.

DESEN, M. C. **Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 233p., 2010.

DIAMANTOPOULOS, A.; SARSTEDT, M.; FUCHS, M.; WILCZYNSKI, P.; KAISER, S. Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 434-449, 2012.

DIJKSTRA, T. K.; HENSELER, J. Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 81, n. 1, p. 10-23, 2015.

DIJKSTRA, T. K.; SCHERMELLEH-ENGEL, K. Consistent partial least squares for nonlinear structural equation models. **Psychometrika**, v. 79, n. 4, p. 585-604, 2014.

DONNELLY, R.; JOHNS, J. Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: an integrated framework for theory and practice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 1, p. 84-105, 2021.

ESPOSTE, C. **Vagas em home office: saiba quais áreas oferecem mais oportunidades**. Cortex Intelligence. 2022. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/intelligence-review/vagas-em-home-office-saiba-quais-areas-oferecem-mais-oportunidades> Acesso em: 10 mai. 2023.

ESTIVALETE, V. F. B; ANDRADE, T.; FALLER, L. P.; STEFANAN, A. A.; SOUZA, D. L. E Suporte social e suporte organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a perspectiva de empregados de uma empresa de logística ferroviária. **Crossref, Similarity Check**, v.14, n.2, p.31-56, 2016.

FARSEN, T. C.; BOEHS, S. T. M.; RIBEIRO, A. D. S.; BIAVATI, V. P.; SILVA, N. Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 1, p.31-41, 2018.

FARSEN, T. C.; COSTA, A. B.; SILVA, N. Concepciones históricas y teoréticas sobre resiliencia en el trabajo: una revisión integrativa de la literatura sobre el tema. **Perspectivas en Psicología**, v. 14, n. 2, p. 18-29, 2017.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 1, jan./abr. 2020. FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, C. Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.

FРИBORG, O.; HJEMDAL, O.; ROSENVINGE, J. H.; MARTINUSSEN, M. A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? **International journal of methods in psychiatric research**, v. 12, n. 2, p. 65-76, 2003.

GARCEZ, L.; ANTUNES, C. B. L.; ZARIFE, P. S. Bem-estar no trabalho: revisão sistemática da literatura brasileira. **Aletheia**, v. 51, n. 1-2, p. 143-155, 2018.

GIL, Antônio Carlos; **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. GÓES, G. S.; MARTINS, F. S.; NASCIMENTO, J. A. S. Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta Conjunt. (Inst. Pesqui. Econ. Apl.)**, p. 1-10, 2020.

GONDIM, S.; BORGES, L. O. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. **SBPOT, Temática**, v. 5, p.1-6, 2020.

GOULD-WILLIAMS, J.; DAVIES, F. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. **Public Management Review**, v. 7, n. 1, p. 1–24, 2005.

GUTIERREZ-DIEZ, M. C.; AGUILAR, A. L. S.; HOWLET, L. C. P. Teletrabalho como estratégia de satisfação laboral. Descobertas em economias emergentes. **Revista Científica Europeia**, v. 14, n. 22, 2018.

GUZMÁN, C. P. A. N. Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. **Palermo Business Review**, n. 18, p.337-351, 2018.

HAIR, J.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, p. 139-151, 2011.

HAIR, J.; RISHER, J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, 2019.

HAIR, J.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool for business research. **European Business Review**, v. 26, p. 106-121, 2014.

HARMS, P. D.; BRADY, L.; WOOD, D; SILARD, A. Resilience and well-being. In: DIENER, E.; OISHI, S.; TAY, L. **Handbook of well-being**. Salt Lake City: DEF Publishers, 2018. p.1-12.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

HEIDEN, M.; WIDAR, L.; WIITAVAARA, B.; BOMAN, E. Telework in academia: associations with health and well-being among staff. **Higher Education**, 2020.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, p. 115-135, 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SINKOVICS, R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHAURI, P.N. (Ed.). **New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)**, Leeds: Emerald Group Publishing Limited, 2009. p. 277-319.

HJEMDAL, O.; FRIBORG, O.; BRAUN, S.; KEMPENAERS, C. The Resilience Scale for Adults: Construct validity and measurement in a Belgian sample. **International journal of testing**, v. 11, n. 1, p. 53-70, 2011.

HJEMDAL, O.; FRIBORG, O.; MARTINUSSEN, M.; ROSENVINGE, J. H. Preliminary results from the development and validation of a Norwegian scale for measuring adult resilience. **Journal of the norwegian psychological association**, v. 38, n. 4, p. 310-317, 2001.

HJEMDAL, O.; FRIBORG, O.; STILES, T. C.; ROSENVINGE, J. H.; MARTINUSSEN, M. Resilience predicting psychiatric symptoms: A prospective study of protective factors and their role in adjustment to stressful life events. **Clinical Psychology & Psychotherapy: an International Journal of Theory & Practice**, v. 13, n. 3, p. 194-201, 2006.

HJEMDAL, O.; ROAZZI, A.; DIAS, M. G. B. B.; ROAZZI, M.; VIKAN, A. Exploring the psychometric properties of the resilience scale for adults in a Brazilian sample. **Facet new horizons in theory construction and data analysis**, p. 120-138, 2009.

IBGE. **Apoiando o combate à Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/>. Acesso em abril de 2021.

IBGE. **Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022**. Agência IBGE, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-e-xerciam-teletrabalho-em-2022> Acesso em: set. 2024.

JAKOBSEN, I. S.; MADSEN, L. M. R. ; MAU, M. ; HJEMDAL, O. ; FRIBORG, O. The relationship between resilience and loneliness elucidated by a Danish version of the resilience scale for adults. **BMC psychology**, v. 8, p. 1-10, 2020.

JUDGE, T. A.; KLINGER, R. Job satisfaction: Subjective well-being at work. In: M. Eid & R. J. Larsen (Eds.). **The science of subjective well-being**. New York, NY, US: Guilford Press, 2008. p. 393-413.

JUNIOR, M. R. S. A importância da Gestão do Tempo para o modelo de trabalho Home Office. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p.61-68, 2021.

KEIGHTLEY, S.; DUNCAN, M.; GARDNER, B. Working from home: experiences of Home-Working, Health Behavior and Well-being during the 2020 UK COVID-19 Lockdown. **Journal of occupational and environmental medicine**, v. 65, n. 4, p. 330-336, 2023.

KENNY, D. Reflections on the actor–partner interdependence model. **Personal Relationships**, v. 25, p. 160-170, 2018.

KHAN, Y.; O'SULLIVAN, T.; BROWN, A.; TRACEY, S.; GIBSON, J.; GÉNÉREUX, M.; HENRY, B.; SCHWARTZ, B. Public health emergency preparedness: a framework to promote resilience. **BMC public health**, v. 18, n. 1, p. 1-16, 2018.

KIRCHNER, K.; IPSSEN, C.; HANSEN, J. P. Covid-19 leadership challenges in knowledge work. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-8, 2021.

KOHN, V. How the Coronavirus Pandemic Affects the Digital Resilience of Employees. **ICIS**, p.1-19, 2020.

KORD, H.; NOUSHIRAVANI, Y.; BAHADORI, M. D.; JAHANTIGH, M. Review and Analysis of Telework Perspective in the Administrative Systems. **Dutch Journal of Finance and Management**, v. 1, n. 2, p. 1–7, 2019.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work– family effectiveness. **Journal of vocational behavior**, v. 68, n. 2, p. 347-367, 2006.

KUMAR, R. **Research Methodology: a Step-by-Step Guide for Beginners**. Londres: Sage Publications, 2015.

KWON, M.; JEON, S. H. Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction with Telework Programs? **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 36–55, 2020.

LÍRIO, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 19, p.34-54, 2018.

LIU, Y; COOPER, L.; CARY, Y; TARBA, S. Resilience, wellbeing and HRM: a multidisciplinary perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 8, p. 1227-1238, 2019.

LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; RÉGIS, E. S. O.; MONTEIRO, W. L. S. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.

LOPES, J. M.; GOMES, S.; MANÉ, L. Developing knowledge of supply chain resilience in less-developed countries in the pandemic age. **Logistics**, v. 6, n. 1, p. 3, 2022.

LOPEZ-LEON, S.; FORERO, D. A.; RUÍZ-DÍAZ, P. Recommendations for working from home during the Covid-19 pandemic (and beyond). **Work**, v. 66, n. 1, p. 371– 375, 2020.

LORETO, B. B. L.; AZEVEDO, S. C.; SILVA, A. G.; MALLOY-DINIZ, L. F.; ORNEL, F.; TRÉS, L. M. A.; KESSLER, F. H. P.; CASTRO, M. N. Well-being at work, productivity, and coping with stress during the Covid-19 pandemic. **Trends in Psychiatry and Psychotherapy**, v. 44, p. e20210250, 2022.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

ŁUKASIK-STACHOWIAK, K. Organizational culture in remote working conditions– home office. **Humanities and Social Sciences**, v. 29, n. 4, p. 31-43, 2022.

LUIZ MARIANO, J. E.; JESUS, J. S. DE; IGNACIO, L. G.; LONGO, V. G. M. DE L. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ANALISE DOS IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR DOS COLABORADORES.** Etec PREF. Alberto Feres, Araras/SP, 2024.

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organization behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, 695–706, 2022.

MAIA, T. S. T.; MAIA, F. S. Bem-estar no trabalho. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 352-366, 2019.

MARTIN, B.; MESLER, R. Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. **Management Research Review**, v. 35, n. 7, p. 602-616, 2012.

MARTINS, J. V.; SÁTIRO, R. M. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 7, n. 1, p. 2325-2337, 2024.

MELO, S. N.; RODRIGUES, K. R. A. L. **Direito à Desconexão do Trabalho: com análise crítica da reforma trabalhista: Lei nº 13.467/2017.** São Paulo: LTr, 2018.

MEMON, M.; CHEAH, J.-H.; RAMAYAH, T.; TING, H.; CHUAH, F.; CHAM, T.-H. Moderation Analysis: Issues and Guidelines. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, v. 3, 2019.

MENDES, D. C; FILHO, H. N. H.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160-191, 2020.

MENEZES, M. A. R.; QUEIROZ, P. E. M.; SOUZA, A. R. D.; MENEZES, E. F. Home Office: um estudo sobre a análise de processos dos servidores do R=TRT 14a Região. **Revista Diálogos: Economia e Sociedade**, v. 4, n. 2, p.94-105, 2020.

MESSENGER, L.; LLAVE, O. V.; GSCHWIND, L.; BOEHMER, S.; VERMEYLEN, C.; WILKENS, M. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work**. Eurofound and the International Labour Office (Org.). Genebra: Publications Office of the European Union, p.1-44, 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT). **Nota Técnica 17/2020 do GT Nacional Covid-19 e do GT Nanotecnologia**. 2020. Disponível em: [https://protocoloadministrativo.mpt.mp.br/processoEletronico/consultas/valida\\_assinatura.php?m=2&id=5223478&ca=31HYF42Z874CEXGX](https://protocoloadministrativo.mpt.mp.br/processoEletronico/consultas/valida_assinatura.php?m=2&id=5223478&ca=31HYF42Z874CEXGX). Acesso em: 20 abr. 2022.

MOROTE, R.; HJEMDAL, O.; URIBE, P. M.; CORVELEYN, J. Psychometric properties of the Resilience Scale for Adults (RSA) and its relationship with life-stress, anxiety and depression in a Hispanic Latin-American community sample. **PloS one**, v. 12, n. 11, p. e0187954, 2017.

MOURA, R. G. QVT e Cultura Organizacional: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 90-111, 2020.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 1, p. 87–101, 2019.

OLIVEIRA, A. L.; GODOY, M. M. C.; FOGAÇA, F. F. S. Desemprego, resiliência e reinserção no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 7, p.301-315, 2019.

ORBIT DATA SCIENCE. **Estudo público: A opinião dos brasileiros sobre o home office.** Outubro de 2020. Disponível em: <https://www.orbitdata-science.com/home office-sumario>. Acesso em: 25 jul. 2022.

PARADA, A. I. O. Factors That Influence Job Satisfaction of Teleworkers: Evidence from Mexico. **Global Journal of Business Research**, v. 12, n. 1, p. 41–49, 2018.

PARK, S.; CHO, Y. J. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. **International Journal of Human Resource Management**, v. 0, n. 0, p. 1–26, 2020.

PARKER, S. K.; MORGESON, F. P.; JOHNS, G. One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 403–420, 2017.

PAVAN, C. D.; FAORO, R. R.; MATTE, J.; MIRI, D. H.; WELCHEN, V.; CHAIS, C.; GANZER, P. P.; OLEA, P. M. Satisfação na adoção de tecnologias a partir da usabilidade do sistema e da cultura organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 10, n. 2, p. 22-39, 2020.

PAZ, M. G. T.; FERNANDES, S. R. P.; CARNEIRO, L. L.; MELO, E. A. A. Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p.1-37, 2020.

PEREIRA, L. J.; COSTA OLIVEIRA, A.; SILVA, L.; MENDONÇA, C. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, p. 222-245, 2021.

PIRES, P. M. R.; MELO, M. L. N. M.; RODRIGUES, H. G. As influências da modalidade de home office nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de Covid-19. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. 1-27, 2020.

PLATANIA, S.; SANTISI, G.; MAGNANO, P.; RAMACI, T. Job satisfaction and organizational well-being queried: a comparison between the two companies. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 191, p. 1436-1441, 2015.

PLATTS, K.; BRECKON, J.; MARSHALL, E. Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study. **BMC Public Health**, v. 22, n. 1, p. 199, 2022.

PLOMBON, A. **Resiliência Individual e Bem-Estar no Ambiente de Trabalho em Home Office**. Tese de Doutorado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2024.

QUINANE, E.; BARDOEL, E. A.; PERVAN, S. CEOs, leaders and managing mental health: a tension-centered approach. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 15, p. 3157-3189, 2021.

RAASCH, M.; SILVEIRA-MARTINS, E.; GOMES, C. C. Resiliência: uma revisão bibliométrica. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 4, p.40-55, 2017.

RAIŠIENE, A. G.; RAPUANO, V.; VARKULEVIČIŪTĖ, K.; STACHOVÁ, K. Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the Covid-19 quarantine period. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 13, 2020.

ROMÁN, S.; RODRÍGUEZ, R.; JARAMILLO, J. F. Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job

satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 651-664, 2018.

ROUMPI, D. Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. **International Journal of Organizational Analysis**, n. ahead-of-print, 2021.

SALAMZADEH, A.; MARKOVIC, R. M.; SALAMZADEH, Y. The economic resilience-entrepreneurship nexus. **Journal of Entrepreneurship and Business Resilience (JEBR)**, v.5, n.1, p.7-12, 2022.

SANTOS, M. O.; SANTOS, C. D. J. Gestão de pessoas: cultura organizacional e sua relação com o fator motivacional. **Ciência na Fama**, v. 3, n. 2, p.38-50, 2020.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C.; HAIR, J. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: HOMBURG, C.; KLARMANN, M.; VOMBERG, A. (eds). **Handbook of Market Research**. Springer: Cham, 2022.

SHMUEL, G.; KOPPIUS, O. Predictive Analytics in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 35, p. 553-572, 2011.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

SMITH, S. A.; PATMOS, A.; PITTS, M. J. Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. **International Journal of Business Communication**, v. 55, n. 1, p. 44– 68, 2018.

SOUSA, L. P.; PARADELA, V. C. Impactos da pandemia da Covid-19 sobre profissionais que já atuavam em home-office. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, v. 3, p.19-41, 2020.

STANDAL, M. I.; HJEMDAL, O.; DOBRÁVEL, V. S.; AASDAHL, L.; HAGEN, R.; FORS, E. A.; ANYAN, F. Measuring Resilience in Long-term Sick-listed Individuals: Validation of the Resilience Scale for Adults. **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 33, n. 4, p. 713-722, 2023.

STRAUS, E.; UHLIG, L.; KÜHNEL, J.; KORUNKA, C. Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during Covid-19? A longitudinal diary study. **The International Journal of Human Resource Management**, 7, n. 1, p. 140–159, 2017.

SULLIVAN, C. Remote working and work-life balance. In: **Work and quality of life**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2012. p. 275–290.

TASCHETTO, M. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

TEREBINTO, C. F.; VIER, A. J. O home office nos escritórios contábeis localizados em Novo Hamburgo e São Leopoldo (RS). **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 11, n. 1, p. 113-144, 2022.

VANDENBOS, G. R. **APA dictionary of psychology**. American Psychological Association, 2018. Disponível em: <https://dictionary.apa.org/resilience> Acesso em: set. 2024.

VENTURA, W. J. R. **A ressignificação de bem-estar no trabalho pós pandemia da covid-19: uma análise dos impactos de trabalho remoto, trabalho decente e trabalho significativo nas organizações brasileiras**.

Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2024.

VRIES no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Preamble to the constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference. New York: World Health Organization; 1995.

ZANON, C.; HUTZ, C. S. Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS). In HUTZ, C.S. (Ed.). **Avaliação em Psicologia Positiva**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p.63-67.



## DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO (DE&I) COMO MOTOR DE INOVAÇÃO: UMA REVISÃO ABRANGENTE SOBRE ESTRATÉGIAS E DESAFIOS CORPORATIVOS<sup>6</sup>

Lucimar Duarte<sup>7</sup>

Mônica Santos Amaral<sup>8</sup>

Rosiane Dias Mota<sup>9</sup>

### RESUMO

A globalização e o aumento da conscientização social impulsionaram a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) para o centro das estratégias corporativas, transcendendo a mera responsabilidade social para se tornar um pilar fundamental da inovação e da sustentabilidade. Este artigo de revisão explora a evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) até o conceito contemporâneo de DE&I, analisando como as práticas inclusivas funcionam como um motor para a inovação organizacional. A partir de uma revisão narrativa da literatura e da análise de estudos empíricos focados na comunicação corporativa e na inclusão de pessoas com autismo, o estudo

<sup>6</sup> Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

<sup>7</sup> E-mail: profalucimarduarte@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

<sup>8</sup> E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

<sup>9</sup> profarosianedias@gmail.com. Possui formação em Turismo, Administração, especialista em gestão, educação e EaD. É Mestre e Doutora em Geografia, com ampla experiência em docência, tutoria e coordenação acadêmica. Atua em gestão educacional, EaD, produção de material didático e consultoria educacional.

destaca que equipes diversas, com diferentes experiências, habilidades e perspectivas, promovem a diversidade cognitiva, essencial para a geração de soluções criativas e inovadoras. A inclusão de grupos minoritários, como pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), revela habilidades únicas (foco em detalhes, pensamento analítico) que enriquecem o ambiente de trabalho e impulsionam a inovação. O departamento de Recursos Humanos (RH) e a liderança desempenham um papel estratégico na implementação de políticas inclusivas, que fortalecem a cultura organizacional, aumentam o engajamento dos colaboradores e melhoram os resultados financeiros. Contudo, persistem desafios significativos, como a resistência cultural, o preconceito, a falta de treinamento adequado e a comunicação ineficaz, que limitam a plena integração de grupos diversos. A conclusão aponta que, apesar dos obstáculos, a DE&I representa uma oportunidade estratégica para as empresas, promovendo não apenas a justiça social, mas também a inovação contínua e maior competitividade no mercado global.

**Palavras-chave:** Diversidade. Equidade. Inclusão. Inovação Organizacional. Responsabilidade Social Corporativa. Comunicação Inclusiva.

## 1. Introdução

Em um cenário globalizado e cada vez mais interconectado, o público contemporâneo percebe as organizações não apenas como entidades produtoras de bens e serviços, mas como pontos de conexão emocional, identificando-se com valores e princípios corporativos. Essa mudança de percepção, impulsionada pelo crescente ativismo, pela influência dos meios de comunicação e pela regulamentação governamental, tornou a imagem e a reputação das empresas cruciais para a sua sustentabilidade. Consequentemente, o sucesso de um negócio超越了 a mera maximização de lucros, exigindo agora um forte compromisso com a responsabilidade social.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) evoluiu de uma obrigação inerente ao funcionamento empresarial para um componente estratégico que molda a forma como as organizações se relacionam com seus *stakeholders*.

Dentro desse escopo expandido, a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) emergiu como um dos pontos mais trabalhados interna e externamente. Heinz (2024) define a DE&I como "qualquer política ou prática projetada para fazer com que pessoas de diferentes origens e *backgrounds* se sintam bem-vindas e integradas, garantindo que tenham apoio para desempenhar plenamente as suas funções no seu local de trabalho". As políticas focadas em DE&I abordam a equidade salarial, a representatividade feminina (especialmente em posições de liderança), a representatividade de minorias na força de trabalho e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos se sintam à vontade e com voz nas tomadas de decisão (Washington, 2022, apud Abreu, 2024).

A necessidade de compreender o impacto dessas políticas vai além da conformidade legal, posicionando a DE&I como um motor estratégico para a inovação organizacional. A inclusão de indivíduos com diferentes características – como gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual e habilidades – permite que as empresas acessem uma variedade de perspectivas, fundamentais para a criação de soluções inovadoras e para o fortalecimento da cultura organizacional. Assim, este artigo de revisão se propõe a analisar como as políticas de DE&I influenciam diretamente a inovação, identificando os desafios enfrentados e as oportunidades oferecidas por essas práticas no ambiente corporativo.

Este estudo busca, portanto, detalhar os pontos de Diversidade, Equidade e Inclusão que são comunicados pelas organizações, a forma como são comunicados e onde são priorizados, bem como explorar a relação entre inclusão, diversidade cognitiva e inovação organizacional. Adicionalmente, o trabalho investiga os desafios e possibilidades da inclusão de pessoas com autismo no mercado de trabalho para a promoção da inovação, e o papel do departamento de Recursos Humanos (RH) e da liderança na implementação dessas estratégias. A relevância deste estudo reside na escassez de literatura científica aprofundada sobre o tema, especialmente no contexto português, e na sua contribuição para uma melhor compreensão das ações organizacionais em DE&I, servindo como ponto de partida para futuras investigações.

A dissertação está dividida em capítulos principais: o Enquadramento Teórico, que aborda os fundamentos da Responsabilidade Social Corporativa e da DE&I; a Metodologia, que descreve as abordagens de pesquisa dos materiais utilizados; o Desenvolvimento, organizado em tópicos e subtópicos detalhando os conceitos, benefícios, desafios e o papel da DE&I na inovação; a Discussão, que integra os resultados e compara as diferentes abordagens; e, por fim, as Considerações Finais, com o resumo das conclusões, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

## **2. Metodologia de Revisão**

O presente artigo configura-se como uma revisão da literatura, sintetizando e analisando criticamente as informações contidas nos estudos de Abreu (2024), de Milan (et al., 2024), e Silva (et al., 2024). A abordagem metodológica desta revisão consistiu na extração sistemática, compilação e integração dos achados e discussões apresentados nesses estudos, utilizando uma linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, conforme as instruções. A pesquisa exploratória foi escolhida pela complexidade e dinamismo do tema, exigindo familiarização prévia com as práticas atuais (Gil, 2008).

A presente revisão integra os achados desses três estudos para construir uma compreensão abrangente de como a Diversidade, Equidade e Inclusão atua como um motor de inovação, explorando seus fundamentos históricos, benefícios estratégicos, desafios de implementação e o papel crucial dos Recursos Humanos e da liderança.

## **3. Desenvolvimento**

### **3.1. Conceitos Fundamentais de Responsabilidade Social Corporativa e DE&I**

A compreensão da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) como motor de inovação requer, primeiramente, o estabelecimento de um enquadramento teórico sólido que abranja a evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a definição dos termos que compõem o conceito de DE&I.

### **3.1.1. A Evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

As raízes da responsabilidade social corporativa podem ser traçadas até as antigas leis romanas e a atuação de diversas entidades como asilos, hospitais e orfanatos na Idade Média, que eram considerados instrumentos para o desenvolvimento social (Latapí Agudelo et al., 2019). Nos séculos XVIII e XIX, a filosofia cristã impulsionou reformas sociais para combater a pobreza e o trabalho infantil, focando no bem-estar da classe trabalhadora (Latapí Agudelo et al., 2019). No final do século XIX e início do século XX, algumas organizações já demonstravam sensibilidade social ao investir na proteção e retenção de colaboradores, na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e em doações de caridade (Latapí Agudelo et al., 2019).

Nas décadas de 1920 e 1930, os gestores começaram a equilibrar a maximização dos lucros com as exigências de clientes, força de trabalho e comunidade. Contudo, a discussão ampla sobre responsabilidades sociais inerentes às empresas só ganhou força por volta de 1940 (Latapí Agudelo et al., 2019). A Era Moderna da RSC teve início em meados de 1950, com o surgimento das primeiras definições na literatura e a publicação de "Responsabilidades sociais do homem de negócios" por Howard R. Bowen (2013) em 1957. Bowen (2013) definiu a responsabilidade social como "as obrigações dos homens de negócios de seguir aquelas políticas, tomar aquelas decisões ou seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade". Davis (1960) complementou, afirmando que se refere a "decisões e ações dos empresários tomadas por razões pelos menos parcialmente além do interesse econômico ou técnico direto da empresa", introduzindo a "Lei de Ferro da Responsabilidade", que ligava o poder empresarial à responsabilidade social (Carroll, 1999). Frederik (1960) propôs uma teoria para balancear o poder econômico com a responsabilidade social, destacando a necessidade de reconhecer o contexto social e que o comportamento responsável não ocorre automaticamente.

A década de 1970 viu a RSC influenciada por movimentos sociais e novas legislações, com o termo se popularizando e as empresas buscando abordagens para lidar com responsabilidades ambientais, de segurança e

direitos trabalhistas. Harold L. Johnson (1971) definiu uma empresa socialmente responsável como aquela que equilibra múltiplos interesses, considerando todos os *stakeholders*, não apenas os acionistas (Carroll, 1999). Carroll (1999) ressaltou que a RSC "permanecerá como parte essencial da comunicação e prática empresarial".

A globalização da RSC nos anos 1990 aumentou sua relevância internacional, impulsionando multinacionais a adotarem-na como um caminho seguro para equilibrar desafios e oportunidades, fortalecendo a institucionalização da RSC (Latapí Agudelo et al., 2019). Kofi Annan, em 1999, propôs um pacto global de valores e princípios compartilhados.

Nos anos 2000, o Pacto Global foi lançado, com 10 princípios para orientar o comportamento organizacional em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. A Comissão Europeia também implementou a RSC como elemento estratégico. Craig Smith, em 2001, definiu a RSC como as obrigações da empresa para com suas partes interessadas, indo além dos requisitos legais e dos deveres com os acionistas, buscando minimizar danos e maximizar o impacto benéfico na sociedade (Latapí Agudelo et al., 2019). A certificação internacional ISO 26000 também contribuiu para o reconhecimento global da RSC. Geoffrey Lantos (2001) introduziu a perspectiva estratégica da RSC, visando alcançar objetivos comerciais enquanto se faz o bem, o que Porter & Kramer (2007) expandiram para a ideia de criação de valor compartilhado (CVC), defendendo que todas as atividades de uma empresa afetam as comunidades e que considerar fatores sociais é crucial para a prosperidade (Latapí Agudelo et al., 2019). Em 2011, Porter e Kramer aprofundaram o CVC, definindo-o como políticas e práticas operacionais que aprimoram a competitividade de uma empresa ao mesmo tempo em que estimulam as condições sociais e econômicas das comunidades onde opera.

### **3.1.2. Definição e Componentes da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I)**

A Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) é um conceito interligado e multifacetado, essencial para as organizações modernas. Heinz (2024, apud

Abreu, 2024) a define como "qualquer política ou prática projetada para fazer com que pessoas de diferentes origens e *backgrounds* se sintam bem-vindas e integradas, garantindo que tenham apoio para desempenhar plenamente as suas funções no seu local de trabalho".

A Diversidade abrange uma vasta gama de características que tornam os indivíduos únicos, incluindo gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual, habilidades e experiências. Não se limita apenas a características demográficas, mas estende-se à diversidade de pensamentos e perspectivas. No contexto da DE&I, a diversidade de origem e *background* é fundamental para trazer diferentes visões para a organização.

A Equidade foca na justiça e na igualdade de oportunidades, garantindo que todas as pessoas, independentemente de suas origens, tenham acesso aos mesmos recursos e oportunidades para desempenhar plenamente suas funções. Isso implica reconhecer e abordar as barreiras sistêmicas que podem impedir certos grupos de alcançar seu potencial máximo.

A Inclusão é o grau em que o indivíduo se sente valorizado e parte integrante do ambiente organizacional (Roberson, 2006, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). Ela envolve a remoção de barreiras e a criação de um sentimento de pertencimento, onde as diferentes perspectivas são não apenas aceitas, mas valorizadas e potencializadas (Nishii, 2013; Shore et al., 2011, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). A verdadeira inclusão significa que uma cultura organizacional integra essas diferenças, e a simples presença de diversidade não é suficiente.

Um aspecto crucial da DE&I é a **diversidade cognitiva**, que se refere à presença de indivíduos com diferentes experiências, habilidades e perspectivas de pensamento em uma equipe. Essa diversidade é central para a geração de soluções criativas e inovadoras. Equipes com diversidade cognitiva são mais capazes de analisar problemas sob múltiplos ângulos, o que leva a decisões mais assertivas e à inovação.

A relevância da DE&I no ambiente de trabalho é amplamente reconhecida. Ela não só atende às exigências crescentes do público e da sociedade, que demandam transparência e responsabilidade social das

organizações, mas também se torna um diferencial competitivo e um fator estratégico para o sucesso organizacional, impulsionando a criatividade e a capacidade de adaptação.

### **3.2. A Importância Estratégica da DE&I como Motor de Inovação**

A integração da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) na estratégia corporativa vai além da conformidade ética e regulatória, posicionando-se como um catalisador fundamental para a inovação organizacional. A pluralidade de perspectivas e experiências intrínseca a um ambiente diverso fomenta um terreno fértil para a criatividade e a geração de soluções diferenciadas.

#### **3.2.1. DE&I e Inovação Organizacional**

A DE&I é cada vez mais reconhecida como um motor de inovação para as organizações. A premissa central é que equipes diversas, formadas por indivíduos com diferentes experiências, habilidades e perspectivas, tendem a gerar soluções mais criativas e inovadoras. Essa diversidade cognitiva enriquece a análise de situações, resultando em decisões mais assertivas e inovadoras. Pesquisas indicam que ambientes com maior diversidade produzem melhores resultados em termos de inovação, pois a pluralidade de pensamentos contribui para soluções mais abrangentes (Hassrick, 2019).

A inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), por exemplo, pode trazer vantagens significativas para a inovação. Muitos indivíduos no espectro possuem habilidades excepcionais, como um forte foco em detalhes, pensamento analítico e capacidade de concentração intensa, que são valiosas em setores que demandam alta capacidade analítica e criatividade (Maccali et al., 2015). Essas características podem agregar valor em atividades que exigem precisão e foco intensos (Silva, 2020). Assim, a inclusão de profissionais neurodiversos não só enriquece a força de trabalho, mas também transforma a cultura organizacional, proporcionando oportunidades para repensar práticas tradicionais e construir um espaço mais inovador (Milaneze et al., 2024).

### **3.2.2. Fortalecimento da Cultura Organizacional e Resultados Financeiros**

Além de impulsionar a inovação, a DE&I fortalece a cultura organizacional e melhora os resultados financeiros. Organizações que adotam práticas inclusivas tendem a ser mais colaborativas, apresentando um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo (Lima, 2023). A diversidade contribui para um clima organizacional mais rico e dinâmico. A presença de um ambiente de trabalho mais equitativo e colaborativo melhora a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores (Custódio et al., 2024). O aumento do engajamento impacta positivamente a produtividade e o clima organizacional (Hassrick, 2019).

Estudos mostram que empresas com maior diversidade têm desempenho financeiro e inovação superiores (Herring, 2009). A diversidade enriquece a cultura organizacional, facilitando a resolução de problemas complexos (Ely e Thomas, 2001, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). A Deloitte (2023) e Época Negócios (2023) destacam que a diversidade nas empresas pode trazer resultados positivos.

A DE&I também é essencial para a adaptabilidade e resiliência das empresas frente aos desafios globais. Empresas que investem em diversidade e inclusão são mais adaptáveis e preparadas para enfrentar as demandas do mercado global. A inclusão de indivíduos tradicionalmente marginalizados no mercado de trabalho não apenas promove justiça social, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e social das comunidades (Albagli, 2006).

A incorporação da diversidade e inclusão como pilares estratégicos centrais não é apenas uma tendência, mas um requisito para garantir a sustentabilidade e a competitividade empresarial (Sales, 2022). Tais práticas promovem um ambiente de trabalho mais representativo e equitativo, impulsionam a inovação e fortalecem a cultura organizacional, refletindo diretamente nos resultados e na resiliência das empresas.

### **3.2.3. Relevância no Mercado Competitivo e Globalizado**

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a diversidade e inclusão são essenciais para as organizações que buscam se destacar. A

crescente importância das questões de diversidade e inclusão gerou uma nova expectativa do público consumidor e dos investidores, que exigem práticas mais transparentes e equitativas. Empresas que buscam se posicionar como líderes em inovação reconhecem que a inclusão de indivíduos com diferentes formas de pensar e solucionar problemas pode resultar em ganhos substanciais para o desenvolvimento de produtos e processos (Nery et al., 2018).

### **3.3. O Papel do Recursos Humanos (RH) e da Liderança na Promoção da DE&I**

A efetivação das estratégias de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) em uma organização depende fundamentalmente do papel estratégico desempenhado pelo departamento de Recursos Humanos (RH) e da atuação engajada da liderança. Esses dois pilares são cruciais para a construção de uma cultura genuinamente inclusiva e para o aproveitamento dos benefícios da diversidade.

#### **3.3.1. A Atuação Estratégica do RH**

O departamento de Recursos Humanos tem um papel vital na implementação de políticas inclusivas. A gestão da diversidade busca integrar e valorizar a diversidade cultural por meio de políticas inclusivas voltadas para grupos marginalizados, melhorando as relações internas e o desempenho organizacional (Saraiva; Irigaray, 2009). As estratégias de gestão da diversidade, definidas por Guillaume et al. (2017), integram a diversidade na missão organizacional, promovendo a inovação e o desempenho.

As principais práticas de RH voltadas para a promoção da diversidade e inclusão incluem:

- **Clima de Desenvolvimento no Trabalho:** Criação de um ambiente que promove aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento, aumentando o compromisso organizacional e a intenção de permanência dos funcionários (Armstrong-Stassen e Schlosser, 2008).
- **Paradigma de Aprendizagem e Eficácia:** Uso das diferenças culturais como recurso para melhorar o desempenho e a igualdade nas equipes (Ely e Thomas, 2020).

- **Treinamento de Diversidade Integrado:** Inclusão da diversidade em um currículo abrangente e em iniciativas complementares, para aumentar a eficácia do treinamento e gerar resultados duradouros (Bezrukova et al., 2016).
- **Design Comportamental:** Aplicação de *insights* comportamentais para mitigar preconceitos, especialmente no recrutamento e seleção, melhorando a diversidade e a qualidade das decisões de contratação (Bohnet, 2016).
- **Abordagem de Capacidades Dinâmicas:** Vê a diversidade como um recurso organizacional para desenvolver novas capacidades e fortalecer a inovação (Roberson, Holmes IV e Perry, 2017).

O RH também é responsável por adaptar os processos de recrutamento e seleção para considerar as competências de candidatos com deficiência (Fernandes, 2008), bem como para integrar profissionais com TEA (Silva, 2020). As práticas de recursos humanos voltadas à gestão da diversidade são fundamentais para integrar profissionais com deficiência intelectual e outras condições neurodiversas (Maccali et al., 2015). Além disso, o RH deve desenvolver estratégias formais de socialização e integração para criar um ambiente que valorize e aceite as diferenças.

A gestão da diversidade deve ir além da diversidade numérica, focando na inclusão genuína que considera as diferentes perspectivas e experiências dos colaboradores. O uso de tecnologias para reduzir vieses no recrutamento e programas como a mentoria reversa para promover a inclusão intergeracional são tendências emergentes (Silva et al., 2024).

### **3.3.2. O Papel Crucial da Liderança**

A liderança desempenha um papel central na promoção de comportamentos inclusivos e adaptativos, fortalecendo o compromisso dos colaboradores com a organização (Martinez, 2008). Líderes competentes são capazes de alinhar os esforços dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a diversidade. O presidente da Accenture no Brasil, Eschenbach, ressalta a importância de uma liderança comprometida para incorporar valores de inclusão na cultura organizacional. A Accenture, por exemplo, já alcançou 49% de mulheres e 27% de negros em cargos de

liderança, com metas ambiciosas para aumentar esses índices até 2025 (Época Negócios, 2023).

Líderes eficazes criam ambientes inclusivos, promovem treinamentos e adotam ações afirmativas para aumentar a diversidade (Fleury, 2000; Saji, 2005, apud Santos, Santana e Arruda, 2018). É essencial que as empresas invistam no desenvolvimento de lideranças inclusivas e na adaptação das estratégias ao contexto organizacional para alcançar vantagens competitivas (Silva et al., 2024).

### **3.4. Desafios e Barreiras na Implementação da DE&I**

Apesar dos benefícios comprovados e da crescente conscientização, a implementação efetiva da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no ambiente corporativo ainda enfrenta desafios significativos. Essas barreiras podem dificultar a plena integração de grupos diversos e limitar o potencial inovador das organizações.

#### **3.4.1. Resistência Cultural e Preconceitos**

Um dos principais obstáculos para a diversidade nas empresas são os fatores culturais, e não estruturais, conforme aponta a pesquisa da Deloitte (2023). A resistência à mudança e os preconceitos são desafios persistentes que dificultam a plena integração de grupos diversos. No caso da inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), o estigma social associado ao TEA muitas vezes impede que esses profissionais sejam reconhecidos como competentes, mesmo com qualificações adequadas (Matiskei, 2004). Esse estigma perpetua um ciclo de exclusão social e profissional, revelando a necessidade urgente de mudanças nas práticas de recrutamento e nas condições de trabalho.

#### **3.4.2. Falta de Preparação e Estrutura Adequada**

Muitas organizações ainda não possuem práticas adequadas para integrar efetivamente pessoas com TEA (Silva, 2020). A falta de compreensão sobre as necessidades específicas desses profissionais, somada à ausência de políticas claras de inclusão ou de investimentos em capacitação, cria barreiras estruturais. Para que as potencialidades dos indivíduos autistas sejam plenamente aproveitadas, é fundamental que as empresas criem condições

adequadas de trabalho, oferecendo suporte técnico e psicológico, e adaptando suas práticas de comunicação e gestão (Silva, 2020).

Outros desafios incluem a falta de treinamento adequado para gestores e equipes, a ausência de métricas padronizadas para avaliar a eficácia das práticas de diversidade, e a escassez de pesquisas sobre a interseccionalidade nas práticas de RH (Silva et al., 2024). A integração dessas práticas com os valores culturais das organizações e a realização de estudos longitudinais são lacunas importantes a serem preenchidas.

### **3.4.3. Limitações na Comunicação Corporativa (Abreu, 2024)**

A pesquisa de Abreu (2024) sobre a comunicação corporativa da DE&I revelou algumas limitações nas abordagens das organizações:

- **Foco Restrito:** As organizações analisadas comunicam significativamente os subtemas relacionados à representatividade feminina e de minorias, mas esse foco afeta a apresentação de informações relativas a outros subtemas da DE&I, que aparecem com menor detalhe e profundidade.
- **Meios de Comunicação:** Há uma preferência pelos relatórios como meio de comunicação, embora algumas empresas também utilizem seus websites. A forma como essa comunicação é feita no ambiente interno e as percepções do público não foram consideradas, o que representa uma lacuna importante.
- **Limitações Geográficas e Setoriais:** A análise se restringiu a contextos de apenas dois países e cinco setores de atividade, limitando a generalização dos resultados.

Essas limitações na comunicação externa podem refletir falhas na estratégia geral de DE&I e dificultar a construção de uma imagem verdadeiramente inclusiva perante todos os *stakeholders*.

### **3.5. Marco Regulatório e Impulsionadores Sociais da DE&I**

A promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) no ambiente corporativo não é apenas uma escolha estratégica, mas também uma exigência impulsionada por um sólido arcabouço legal e por pressões sociais crescentes. O Brasil, em particular, possui uma legislação robusta que visa garantir a equidade e combater a discriminação.

### **3.5.1. Legislação Brasileira de Inclusão**

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, estabelece o princípio de que "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza" (BRASIL, 1988), servindo como fundamento para as políticas de inclusão. Dentre as principais legislações que amparam a DE&I no Brasil, destacam-se:

- **Lei nº 8.213/1991 (Lei de Cotas):** Determina que empresas com 100 ou mais funcionários reservem de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência, promovendo diversidade e acessibilidade no mercado de trabalho (MTE, 2024). Embora tenha gerado um número significativo de contratações, seu cumprimento ainda enfrenta desafios (MTE, 2024; Cunha, 2019, apud Gomes et al., 2024).
- **Lei nº 9.029/1995:** Proíbe a discriminação baseada em sexo, origem, raça, estado civil ou idade no processo de contratação (BRASIL, 1995).
- **Lei nº 12.990/2014:** Reserva 20% das vagas em concursos públicos federais para pessoas negras (BRASIL, 2014).
- **Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência):** Um marco importante para a promoção da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Silva, 2020; BRASIL, 2015).

Essas legislações não apenas proporcionam direitos, mas também impulsionaram mudanças significativas nas práticas de recursos humanos das empresas, que passaram a adotar medidas concretas para atrair, reter e desenvolver profissionais de grupos historicamente marginalizados.

### **3.5.2. Pressões Sociais e Demandas de Mercado**

Paralelamente às exigências legais, a pressão social e as novas demandas de mercado têm desafiado as organizações a repensar suas estruturas e processos. O crescente ativismo, a influência dos *media* e a regulamentação governamental são fatores que obrigam as empresas a alterar a forma como comunicam interna e externamente, exigindo transparência em suas ações (Porter & Kramer, 2007).

A diversidade e a inclusão passaram a ser não apenas uma questão de conformidade, mas também uma estratégia para promover inovação e melhorar a competitividade das empresas (Azevedo, 2022). O aumento da

conscientização social gerou uma nova expectativa do público consumidor e dos investidores, que agora exigem que as empresas adotem práticas mais transparentes e equitativas.

A importância da DE&I também se alinha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, em especial o ODS 10, que visa reduzir as desigualdades sociais e econômicas, incentivando a inclusão de grupos historicamente marginalizados e garantindo acesso justo a oportunidades de carreira (BRASIL, 2024). Essa abordagem reflete uma mudança de paradigma, onde a inclusão deixou de ser apenas uma obrigação legal e passou a ser reconhecida como um fator estratégico para o sucesso organizacional.

#### **4. Discussão**

A revisão dos materiais fornecidos demonstra inequivocamente que a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) transcendeu seu papel inicial de responsabilidade social para se tornar um imperativo estratégico e um motor crucial de inovação no ambiente corporativo contemporâneo. A evolução da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), desde suas raízes históricas até o conceito de criação de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011), pavimentou o caminho para a compreensão da DE&I como um elemento indissociável da competitividade e sustentabilidade empresarial.

Os estudos convergem ao afirmar que a diversidade cognitiva é a chave para a inovação. Equipes heterogêneas, compostas por indivíduos com diferentes experiências e perspectivas, são mais eficazes na resolução de problemas complexos e na geração de soluções criativas (Nery et al., 2018; Silva et al., 2024). A inclusão de pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), por exemplo, não apenas promove a justiça social, mas também introduz habilidades únicas, como o forte foco em detalhes e o pensamento analítico, que são valiosas para a inovação em diversas áreas (Maccali et al., 2015). Essa perspectiva reforça a tese central de que a DE&I não é apenas um custo, mas um investimento com retornos tangíveis em termos de criatividade, produtividade e desempenho financeiro (Herring, 2009).

O departamento de Recursos Humanos (RH) emerge como o principal agente de transformação para a DE&I. As práticas de RH, como treinamento de diversidade integrado (Bezrukova et al., 2016) e *design* comportamental para mitigar preconceitos (Bohnet, 2016), são cruciais para criar um ambiente inclusivo e adaptar os processos de recrutamento e seleção (Silva et al., 2024). No entanto, a eficácia dessas estratégias está intrinsecamente ligada ao comprometimento da liderança. Líderes que incorporam os valores de inclusão e agem como facilitadores são essenciais para transformar a cultura organizacional e promover um ambiente onde todos se sintam valorizados e parte integrante (Eschenbach, 2023, apud Silva et al., 2024; Nishii, 2013).

Contudo, a jornada da DE&I não é isenta de desafios significativos. A resistência cultural e o preconceito continuam sendo os principais obstáculos (Deloitte, 2023). O estigma associado a grupos minoritários, como pessoas com TEA (Matiskei, 2004), a falta de preparação das empresas e a ausência de políticas claras e treinamentos adequados ainda limitam a plena inclusão. A comunicação corporativa, conforme analisado por Abreu (2024), por vezes, foca-se excessivamente na representatividade feminina e de minorias, negligenciando outros subtemas da DE&I e utilizando meios (como relatórios) que podem ter menor alcance ou impacto na percepção interna e externa. Essa superficialidade na comunicação pode indicar uma lacuna entre o discurso e a prática efetiva da inclusão.

O marco regulatório brasileiro oferece um suporte legal robusto para a DE&I, com leis como a Lei de Cotas e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 1988, 1991, 2015). No entanto, a implementação dessas leis ainda enfrenta dificuldades e exige maior suporte governamental e organizacional (MTE, 2024; Cunha, 2019, apud Gomes et al., 2024). A simples conformidade legal não é suficiente; as empresas precisam ir além, impulsionadas por pressões sociais e demandas de mercado que exigem práticas mais transparentes e equitativas, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 10).

Em síntese, a discussão ressalta que a DE&I é um vetor de transformação organizacional que impulsiona a inovação através da

diversidade cognitiva e do engajamento. Para capitalizar plenamente esses benefícios, as organizações devem adotar uma abordagem holística, investindo não apenas em conformidade legal, mas em uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva, lideranças comprometidas, estratégias de RH adaptativas e comunicação transparente, superando os desafios culturais e estruturais que ainda persistem. A integração da DE&I ao *core* estratégico não é apenas uma tendência emergente, mas um requisito essencial para garantir a sustentabilidade e competitividade no cenário global (Sales, 2022).

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo de revisão teve como objetivo explorar a Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) como um motor de inovação, analisando sua evolução, seus benefícios estratégicos e os desafios enfrentados pelas organizações na sua implementação. Com base nos materiais fornecidos, confirmou-se que a DE&I é um pilar fundamental para o sucesso corporativo, transcendendo a esfera da responsabilidade social para se consolidar como um catalisador de inovação e competitividade.

Os resultados demonstram que a diversidade cognitiva, inerente a equipes com diferentes origens, habilidades e perspectivas, é o cerne da capacidade de inovação das empresas. A inclusão de grupos minoritários, como pessoas com Transtorno do Espectro do Autismo (TEA), revela a incorporação de habilidades únicas, como foco em detalhes e pensamento analítico, que podem enriquecer significativamente o ambiente de trabalho e impulsionar a criatividade e a resolução de problemas. A implementação de práticas de DE&I, quando bem-sucedida, não apenas fortalece a cultura organizacional e aumenta o engajamento dos colaboradores, mas também se traduz em melhores resultados financeiros e maior adaptabilidade da empresa frente aos desafios do mercado global.

O departamento de Recursos Humanos (RH) e a liderança são agentes cruciais nesse processo. O RH é vital para desenvolver e implementar políticas e práticas inclusivas, desde o recrutamento até o desenvolvimento profissional,

mitigando preconceitos e promovendo um clima de desenvolvimento no trabalho. A liderança, por sua vez, deve demonstrar um compromisso inabalável com a DE&I, atuando como facilitadora e modelo para a criação de uma cultura organizacional que valorize genuinamente as diferenças.

No entanto, a plena realização do potencial da DE&I ainda enfrenta obstáculos substanciais. A resistência cultural e o preconceito continuam sendo barreiras primárias, agravadas pela falta de preparação das empresas para lidar com as necessidades específicas de grupos diversos e pela comunicação insuficiente ou inadequada das iniciativas de DE&I. A comunicação corporativa, como observado por Abreu (2024), muitas vezes concentra-se em aspectos específicos e em canais que podem não alcançar todos os *stakeholders* com a profundidade necessária. A despeito do robusto marco regulatório brasileiro, a implementação efetiva da legislação de inclusão ainda é um desafio, exigindo um esforço contínuo que vá além da mera conformidade legal.

Conclui-se que a DE&I não é uma opção, mas uma oportunidade estratégica e uma necessidade para a inovação e a sustentabilidade no século XXI. Empresas que investem proativamente na criação de ambientes inclusivos são mais resilientes, adaptáveis e capazes de gerar valor compartilhado, promovendo tanto a justiça social quanto o crescimento econômico.

**Implicações e Sugestões para Futuras Pesquisas:** Este estudo reforça a necessidade de as organizações integrarem a DE&I como um componente central de suas estratégias de negócios. Para futuras pesquisas, sugere-se: Investigar como a comunicação da DE&I é feita no ambiente interno das organizações e quais são as percepções dos colaboradores e líderes, algo que o estudo de Abreu (2024) apontou como limitação. Avaliar a percepção do público externo sobre a imagem das organizações em relação à DE&I, complementando a análise da comunicação corporativa. Realizar estudos longitudinais e de caso em diferentes setores e contextos geográficos para avaliar a eficácia de intervenções específicas para a inclusão de pessoas com TEA e outros grupos minoritários, bem como as melhores práticas para adaptação de ambientes de trabalho e processos seletivos. Desenvolver e validar métricas padronizadas para avaliar não apenas a diversidade numérica,

mas também o clima de inclusão genuína e o impacto de longo prazo das políticas de DE&I. E, por fim, aprofundar a pesquisa sobre a interseccionalidade nas práticas de RH e como as diversas identidades (gênero, raça, deficiência, etc.) interagem para influenciar a experiência de inclusão.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Francisco Emanuel Loureiro. **Diversidade, Equidade e Inclusão: um estudo empírico focado na comunicação corporativa.** Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade de Aveiro, Aveiro, 2024.
- ALBAGLI, S. **Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local.** 2006.
- ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie A.; SCHLOSSER, Francine. **Benefícios de um clima de desenvolvimento de apoio para trabalhadores mais velhos.** Journal of Managerial Psychology, v. 23, n. 4, p. 419-437, maio 2008.
- AZEVEDO, T. S. de. **Diversidade e inclusão nas organizações: uma análise da evolução da pauta nas empresas do ramo de seguros.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEZRUKOVA, Katerina; SPELL, Chester S.; PERRY, Jamie L.; JEHN, Karen A. **A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation.** Psychological Bulletin, v. 142, n. 11, p. 1227-1274, 2016.
- BOHNET, I. **What works: Gender equality by design.** Harvard University Press, 2016.

BOWEN, H. R. **Social Responsibilities of the Businessman**. Iowa City: University of Iowa Press, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Indicadores brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Brasília, 1991.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a discriminação em razão de sexo, origem, raça, estado civil ou idade na contratação para o trabalho**. Brasília, 1995.

BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva percentual de vagas para negros nos concursos públicos realizados pela Administração Pública Federal**. Brasília, 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência e dá outras providências**. Brasília, 2015.

CARROLL, A. B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. Business & Society, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CUSTÓDIO, Ana Paula S. et al. **Os desafios da inserção e permanência profissional: pessoas de 50 a 65 anos**. 2024.

DAVIS, K. **Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?** California Management Review, v. 2, n. 3, p. 70-76, 1960.

DELOITTE. **Diversidade, equidade e inclusão nas organizações – 2023**. 2023.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Como a diversidade nas empresas pode trazer resultados positivos**. 2023.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. **Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes.** Administrative Science Quarterly, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. **Diversity management and the challenge of inclusion.** In M. L. Williams, C. L. Härtel, & E. J. P. Lyne (Eds.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*. Oxford University Press, 2020.

FERNANDES, Adriana Lopes. **O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração?** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

FREDERIK, W. C. **The Growing Concern Over Business Responsibility.** California Management Review, v. 2, n. 4, p. 54-61, 1960.

FREITAS, T. A.; RODRIGUES, M. B. **A Gestão da Diversidade em um ambiente de inovação.** Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 29, p. 1–14, 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRIERO, M. (2024) [Referência não encontrada nos excertos fornecidos, mas o nome 'Heinz' é citado em como fonte da definição].

GUILLAUME, Yves R. F.; DAWSON, Jeremy F.; OTAYE-EBEDE, Lilian; WOODS, Stephen A.; WEST, Michael A. **Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity?** Journal of Organizational Behavior, v. 38, n. 2, p. 276-303, 2017.

HASSRICK, E. **Promoting diversity through technology: Ethical considerations in workplace inclusion.** Journal of Business Ethics, v. 155, n. 4, p. 931-949, 2019.

HERRING, Cedric. **Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity.** American Sociological Review, 74, 208-224, abril de 2009.

JOHNSON, H. L. **Business in Contemporary Society: Framework and Issues.** Belmont: Wadsworth, 1971.

LANTOS, G. P. **The boundaries of strategic corporate social responsibility.** Journal of Consumer Marketing, v. 18, n. 7, p. 595-632, 2001.

LATAPÍ AGUDELO, M. A.; ROCHA, M. L. A.; VÁSQUEZ, M. A. A. **The Evolution of the Concept of Corporate Social Responsibility (CSR): A Review of the Literature.** Sustentabilidade, v. 11, n. 6, p. 1-23, 2019.

LIMA, C. T. B. **Liderança feminina: um estudo bibliométrico sobre as barreiras e desafios no ambiente corporativo.** 2023.

MACCALI, N. et al. **As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, p. 157-187, 2015.

MARTINEZ, Victor de la Paz Richarte. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MATISKEI, A. C. R. M. **Políticas públicas de inclusão educacional: desafios e perspectivas.** Educar em revista, p. 185-202, 2004.

MILAN, D.; HACKENHAAR, A. S.; TELOEKER, M. P.; SANTOS, Z. A.; SANTOS, F. C. F.; OLIVEIRA, D. L.; SANTOS, C. L.; FILHO, L. N. S.; LUZ, A. A.; GOMES, R. D.; SCHWINGEL, F. O. L. F. A. F. **Políticas de inclusão de pessoas com autismo no ambiente corporativo para promoção da inovação organizacional: desafios e possibilidades.** Cadernos de Avaliação, v. 16, n. 10, 2024.

MILANEZE, K. L. N. et al. **Reflexões sobre a diversidade e inclusão no ambiente corporativo.** 2024.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil.** 2024.

NERY, L. C. P. et al. **Gestão do conhecimento e os fatores de inovação organizacional na gestão do esporte baseado no fluxo de conhecimento: uma revisão sistemática.** Brazilian Journal of Information Science, v. 12, n. 3, p. 64-85, 2018.

NISHII, Lisa H. **Os benefícios do clima para a inclusão de grupos de gênero diverso.** Academy of Management Journal, v. 56, p. 1754–1774, 2013.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.** Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value.** Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, p. 62–77, 2011.

ROBERSON, Quinetta M. **Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations.** Group & Organization Management, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006.

ROBERSON, Quinetta; HOLMES IV, Oscar; PERRY, Jamie L. **Transforming Research on Diversity and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective.** Academy of Management Annals, v. 11, n. 1, p. 189-216, 2017.

SALES, Anna Luiza Pina de. **Diversidade & Inclusão: vivências de grupos de afinidades nas empresas e seu impacto na construção de uma cultura inclusiva.** 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Projetos Culturais) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'Ávila. **Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?** Psicologia.pt, 18 fev. 2018.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Revista de Administração de Empresas [online], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SHORE, Lynn M. et al. **Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.** Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, jul. 2011.

SILVA, A. P. da. **Um estudo sobre as melhores práticas para a inclusão de profissionais com transtorno do espectro do autismo – TEA no ambiente corporativo.** 2020.

SILVA, Beatriz Vitoria Moreno da; MATOS, Christian Vinicius Leite De; SILVA, Natalia Nogueira Da; BANZATTO, Patricia Cavalcante; CANELLA, Victor Borges; DIAS, Wagner de Almeida. **Papel do RH nas Estratégias de Inclusão e Diversidade nas Empresas.** 2024.

SILVA, Gabriely Charleaux da; MENDES, Beatriz Martins. **Responsabilidade Social Empresarial: A importância da inclusão e da diversidade nas empresas.** Taubaté: Universidade de Taubaté, 2021.

SILVA, Juliana Tavares; RODRIGUES, Ivete; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone; QUEIROZ, Maurício Jucá de. **Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional.** ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 43-62, 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

WASHINGTON, R. (2022).



## A EFETIVIDADE DO ONBOARDING NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA REVISÃO ABRANGENTE E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS<sup>10</sup>

Tércia Duarte<sup>11</sup>

### RESUMO

A atração e retenção de talentos permanecem como desafios cruciais para as organizações em um mercado de trabalho dinâmico e competitivo. Este artigo de revisão explora a importância do processo de onboarding (socialização organizacional) na retenção de colaboradores, analisando como a integração eficaz de novos funcionários impacta a satisfação, o engajamento e a permanência na empresa. Com base em pesquisas bibliográficas e surveys com profissionais, constatou-se que um onboarding bem estruturado é fundamental para o sucesso empresarial, reduzindo a rotatividade (turnover) e o absenteísmo. A remuneração, embora relevante, não é o único fator retentor; condições de desenvolvimento, crescimento profissional, reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo são igualmente determinantes. O Departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel estratégico na condução desse processo, que vai além da simples transmissão de informações, englobando a familiarização com a cultura organizacional e a promoção de treinamentos contínuos. A negligência no onboarding resulta em insatisfação, desengajamento e custos elevados com a substituição de pessoal, além de

<sup>10</sup> Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

<sup>11</sup>E-mail: profaterciaduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Professora universitária, palestrante e escritora, com foco em comportamento humano na era digital. Consultora em estratégia corporativa, atuando em Turismo, Hotelaria, Marketing, Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em comunicação organizacional integrada.

prejudicar a imagem da marca empregadora (*employer branding*). Embora o tema da "efetividade do onboarding digital" tenha sido solicitado, os materiais de origem fornecidos focam-se no onboarding em seu sentido mais amplo, sem abordar especificamente as modalidades ou a efetividade da versão digital. Assim, esta revisão analisa o onboarding de forma geral, destacando seus impactos na retenção e a necessidade de as organizações aprimorarem suas práticas de acolhimento e desenvolvimento de talentos para garantir sua sustentabilidade e vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Onboarding. Retenção de Talentos. Socialização Organizacional. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

## 1. Introdução

O mercado de trabalho contemporâneo é caracterizado por mudanças constantes, alta competitividade e a demanda crescente por profissionais qualificados que agreguem valor às organizações. Nesse cenário dinâmico, a atração e retenção de talentos emergiram como problemáticas internas críticas para as empresas, sendo imperativas para manter um clima organizacional de qualidade, elevado nível de produtividade e, consequentemente, uma imagem corporativa positiva. Não basta apenas atrair bons colaboradores; as instituições precisam investir significativamente em sua retenção. A negligência desse processo pode resultar em impactos negativos substanciais, como o aumento da rotatividade (turnover) e do absenteísmo, prejudicando o clima organizacional e a reputação da empresa.

O sucesso ou fracasso de uma organização está diretamente relacionado ao engajamento e à qualidade do trabalho entregue por seus talentos. Colaboradores engajados não apenas elevam a produtividade e a qualidade, mas também impactam positivamente os resultados financeiros. No entanto, a complexidade da gestão de pessoas reside em satisfazer as novas demandas dos colaboradores, que buscam muito mais que salário e benefícios, priorizando o desenvolvimento profissional, um ambiente de trabalho positivo, reconhecimento, comunicação efetiva, oportunidades de avanço na carreira, uma cultura organizacional sólida e flexibilidade.

Nesse contexto, o processo de onboarding, também conhecido como integração de novos funcionários ou socialização organizacional, assume um papel de relevância fundamental. Trata-se do conjunto de atividades e orientações que uma organização fornece a um novo colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de trabalho. Seu objetivo principal é auxiliar o recém-contratado a se adaptar rapidamente ao ambiente, à cultura organizacional e às expectativas de seu papel, visando a que se torne produtivo e engajado o mais rápido possível. A falta de um bom processo de integração pode motivar a inadaptabilidade e estimular a intenção de rotatividade, baixa produtividade e absenteísmo.

O presente artigo de revisão busca analisar a efetividade do onboarding na retenção de talentos, interpretando como um processo de integração bem planejado e executado pode melhorar significativamente o desempenho, a adequação e a prontidão dos novos membros em uma organização. Embora a requisição específica da pesquisa tenha sido sobre a "efetividade do onboarding digital", é importante salientar que os materiais de origem fornecidos para esta revisão – "ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.pdf", "importancia do onboarding.pdf" e "retenção rh.pdf" – abordam o onboarding e a retenção de talentos em um sentido geral, sem detalhar ou discutir especificamente as modalidades ou a efetividade do onboarding em um formato "digital" ou "online". Portanto, esta revisão se concentrará na efetividade do onboarding em sua concepção mais ampla, conforme descrito e fundamentado nas fontes disponíveis.

Os objetivos específicos desta pesquisa incluem: (a) conceituar atração, retenção de talentos e onboarding; (b) exemplificar práticas de onboarding que contribuem para a retenção; (c) analisar o impacto da negligência do processo de atração e retenção de talentos; e (d) apresentar os resultados empíricos e as percepções dos profissionais sobre a relevância do onboarding. O estudo justifica-se pela necessidade contínua de estratégias de gestão de pessoas que garantam a sustentabilidade e o sucesso empresarial, contribuindo para o meio acadêmico e para a sociedade corporativa ao demonstrar a importância de uma integração eficaz.

## **2. Metodologia de Revisão**

Este artigo constitui uma revisão da literatura baseada na síntese e análise crítica dos estudos de Fermino (et al., 2024), de Santos & Barros Neto (2024), e de Costa & Casite (2025). A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho consistiu na revisão da literatura a partir das informações contidas nesses materiais.

É fundamental ressaltar que, embora a proposta inicial desta revisão tenha sido focada na "efetividade do onboarding digital", os materiais de origem disponibilizados não contêm informações ou discussões específicas sobre o onboarding digital, online ou virtual. As fontes abordam o conceito de onboarding (ou socialização organizacional) e as estratégias de atração e retenção de talentos em um sentido mais amplo e tradicional. Portanto, a presente revisão se restringiu a analisar a efetividade do onboarding de forma geral na retenção de talentos, conforme os dados e conceitos presentes nas pesquisas analisadas.

## **3. Desenvolvimento**

### **3.1. Conceitos Fundamentais**

Para compreender a efetividade do onboarding na retenção de talentos, é crucial estabelecer definições claras dos conceitos de atração de talentos, retenção de talentos e onboarding (socialização organizacional).

#### **3.1.1. Atração e Retenção de Talentos**

A atração de talentos refere-se à forma como as organizações buscam profissionais qualificados no mercado de trabalho, aprimorada pelas ações de gestão de pessoas. Esse processo é um dos grandes desafios dos gestores de Recursos Humanos, especialmente da equipe de Recrutamento e Seleção, dada a competitividade acirrada por profissionais que possam agregar valor às organizações. Para atrair candidatos de qualidade, um fator útil é a probabilidade de sucesso na carreira, que alinha os interesses dos profissionais com os da organização. Profissionais que buscam carreira possuem uma visão de relacionamento de longo prazo, e empresas que

oferecem essa perspectiva aumentam o engajamento e reduzem o *turnover*. No entanto, oferecer apenas salários competitivos pode não ser suficiente para atrair e reter pessoas.

A retenção de talentos é o esforço deliberado realizado pelas organizações para manter seus colaboradores satisfeitos e comprometidos com os resultados, motivando-os a permanecer na empresa. O objetivo é fazer com que esses talentos se desenvolvam e permaneçam, resultando em baixa rotatividade e elevados níveis de satisfação. Quando uma instituição perde um talento, perde não apenas capital humano, mas também todo o tempo e os recursos investidos em seu desenvolvimento, além da experiência profissional adquirida. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização dependendo de como são tratadas, sendo fundamental tratá-las como fonte de sucesso.

A retenção é um conceito fundamental na gestão de recursos humanos, referindo-se à capacidade de uma organização de manter seus funcionários talentosos, habilidosos e valiosos por um período prolongado. Isso envolve a identificação de talentos (funcionários com habilidades excepcionais e potencial), o engajamento (envolvimento ativo e emocional), e o desenvolvimento de talentos (investimento em programas de desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento). O clima organizacional, positivo e promotor de respeito, reconhecimento e equilíbrio, é crucial para a retenção. Empresas com retenção eficaz impulsionam a inovação, qualidade, produtividade e satisfação do cliente, além de reduzir custos com recrutamento e treinamento.

### **3.1.2. Onboarding (Socialização Organizacional)**

O onboarding, ou socialização organizacional, é o conjunto de atividades e orientações que uma organização fornece a um novo colaborador durante seus primeiros dias, semanas ou meses de trabalho. Sua finalidade é familiarizar o novo trabalhador com informações práticas, regulamentos, horários, cultura, valores e estrutura organizacional. O objetivo é que o novo

empregado se adapte rapidamente, tornando-se produtivo e engajado o mais rápido possível.

Alis et al. (2012) afirmam que um bom programa de acolhimento duplica a possibilidade de manter o trabalhador por um longo tempo, evitando dúvidas sobre pontos de referência. Snell, Morris e Bolander (2020) diferenciam "orientação" (familiarização formal) de "integração" (socialização sistemática), mas ambos visam auxiliar o novo funcionário a se ambientar. Bradt e Vonnegut (2009) alertam que a integração é uma das tarefas mais difíceis e importantes do RH, e seu fracasso pode levar a recrutas infelizes e ao insucesso em atingir objetivos. Um programa de integração bem planejado e executado pode melhorar drasticamente o desempenho, adequação e prontidão de cada pessoa em uma nova função. Giles (2022) descreve o onboarding como um processo simples, passo a passo, que aumenta a eficácia de novas contratações, beneficiando novatos, a equipe e a organização, e aumentando a confiança dos gestores.

Chiavenato (2014) denomina o onboarding de "processo de socialização organizacional", que integra novos membros, condicionando-os às práticas e filosofias predominantes da organização por meio de cerimônias de iniciação e aculturamento. Esse processo busca marcar no participante a forma de pensar e agir conforme os ditames da organização, exigindo que ele renuncie a certo grau de liberdade para seguir preceitos internos e se adaptar às expectativas. Em contrapartida, o novo participante busca influenciar a organização para criar uma situação de trabalho que lhe proporcione satisfação e alcance de objetivos pessoais.

As etapas típicas do onboarding incluem:

- **Apresentação da organização:** Visão geral da missão, valores, estrutura e produtos/serviços.
- **Documentação e formalidades:** Preenchimento de documentos, informações sobre benefícios e políticas internas.
- **Introdução à equipe e colegas:** Apresentações formais, reuniões individuais ou atividades sociais para construir relacionamentos e facilitar a colaboração.

- **Treinamento e capacitação:** Recrutas são treinados sobre responsabilidades, processos, sistemas e ferramentas, podendo incluir treinamentos formais, mentoria ou acompanhamento.
- **Acompanhamento e feedback:** Suporte contínuo, orientações claras, esclarecimento de dúvidas e feedback regular.

Todo o processo de integração deve ser realizado ao longo dos primeiros noventa dias. Mesmo profissionais experientes necessitam desse processo ao mudar de organização ou de função, pois o início em um novo ambiente ou cargo é um momento crítico de vulnerabilidade, e erros nos primeiros três meses podem comprometer o sucesso profissional. Portanto, o onboarding esclarece expectativas, conecta o novo contratado às pessoas e o capacita a usar as ferramentas necessárias para ter sucesso.

### **3.2. A Relação entre Onboarding e Retenção de Talentos**

A efetividade do onboarding está intrinsecamente ligada à retenção de talentos, atuando como um pilar essencial para o sucesso a longo prazo da organização. Um processo de integração bem-sucedido não apenas melhora a experiência do novo colaborador, mas também reforça seu compromisso e permanência na empresa.

#### **3.2.1. Onboarding como Fator Determinante da Permanência**

O onboarding eficaz contribui para o engajamento do novo funcionário desde o início, aumentando a probabilidade de os talentos permanecerem na organização em longo prazo. Quando os funcionários se sentem bem-vindos, apoiados e preparados para suas funções, eles tendem a ser mais produtivos e satisfeitos. Essa satisfação com o trabalho está diretamente associada aos aspectos internos da organização, como as condições trabalhistas, benefícios e o cotidiano. Para o recém-contratado, a satisfação é influenciada pela eficácia do onboarding em relação às atividades, treinamento, remuneração, benefícios (incluindo auxílio *home office* de infraestrutura, se necessário), relacionamento com gestores, comunicação, *feedbacks* e flexibilidade de horários.

Além disso, o onboarding eficaz ajuda os novos funcionários a compreenderem a cultura, os valores e as normas da organização, permitindo que se alinhem aos objetivos e ajam de acordo com suas diretrizes. Isso reduz o tempo de adaptação, a chamada "rampagem", acelerando o momento em que se tornam produtivos e independentes.

### **3.2.2. Impacto Negativo da Negligência no Onboarding**

A negligência no processo de atrair e reter um colaborador pode ocasionar um declínio gradual de talentos na estrutura da empresa. Organizações que falham em um bom processo de integração podem motivar a inadaptabilidade, estimular a intenção de rotatividade, baixa produtividade e absenteísmo. A perda de talentos implica a perda de capital humano e de todos os recursos investidos no colaborador, que leva consigo a experiência profissional adquirida.

Essas falhas afetam não apenas os colaboradores que se desligam, mas também aqueles que permanecem na organização, que podem começar a perceber um ambiente menos atrativo, afetando a reputação da empresa como empregadora e impactando negativamente o *Employer Branding* (marca empregadora). Uma marca empregadora forte, impulsionada pela lealdade dos colaboradores e sua identificação com a cultura organizacional, é crucial para atrair os melhores talentos e reduzir os custos de recrutamento. A negligência reafirma ao novo colaborador que as promessas de retenção não se concretizarão na prática, levando ao aumento do absenteísmo e da rotatividade, com consequências maléficas para a reputação e o sucesso empresarial.

## **3.3. Papel do Departamento de Recursos Humanos (RH) e da Liderança**

O Departamento de Recursos Humanos (RH) e a liderança desempenham papéis centrais e estratégicos na garantia da efetividade do onboarding e, consequentemente, na retenção de talentos.

### **3.3.1. A Atuação Estratégica do RH**

O RH é a área que está em constante transição, administrando os talentos da organização e visando a melhor forma de utilizar as habilidades de seus integrantes para alcançar a excelência em todos os setores. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma disciplina essencial que se concentra na administração e no desenvolvimento eficaz das pessoas, abrangendo uma ampla gama de atividades relacionadas à gestão do capital humano, visando potencializar o desempenho individual e coletivo.

A GRH utiliza ações estratégicas para atrair, manter e desenvolver dinamicamente seus funcionários. As seis etapas básicas para gerir pessoas, segundo Chiavenato (2004), incluem: atração, introdução de pessoas (onboarding), gratificações, treinamento, fluxo organizacional e análise de resultados. O RH é responsável por oferecer benefícios legais e não legais (estratégicos) para atrair e reter colaboradores.

No contexto do onboarding, a equipe de Recursos Humanos tem o trabalho de fazer com que os talentos se desenvolvam e permaneçam na empresa, visando à sobrevivência e ao crescimento das organizações. É fundamental que o processo de integração seja conduzido sob a responsabilidade do RH. A pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) revelou que, embora a maioria dos respondentes tenha passado por onboarding, cerca de um terço da amostra não teve essa oportunidade, e, em 22,72% dos casos onde houve onboarding, ele não foi conduzido pelo RH. Essa constatação levanta um alerta sobre a necessidade de o RH se apropriar e coordenar esse processo fundamental, em vez de terceirizá-lo.

As estratégias de retenção de talentos devem englobar um conjunto de práticas e ações que visam a fazer com que o colaborador permaneça satisfeito, engajado e motivado pelos valores e objetivos da empresa. Isso inclui a valorização do capital humano, que exige não apenas remuneração justa, mas também benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores, além de oportunidades de desenvolvimento contínuo e um ambiente de trabalho motivador.

### **3.3.2. O Papel da Liderança e do Desenvolvimento de Talentos**

A liderança é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. A Avaliação de Desempenho, por exemplo, é uma ferramenta que auxilia na identificação de potenciais talentos e no processo de desenvolvimento das pessoas que já ocupam cargos, avaliando sua contribuição para o negócio. As competências revelam o verdadeiro potencial de um colaborador, identificando suas forças específicas que podem ser utilizadas em benefício da organização.

Chiavenato (2014) indica que o desenvolvimento de liderança é crucial para a retenção, ao oferecer oportunidades para identificar, desenvolver e promover líderes internos, garantindo a continuidade e qualidade da liderança na organização. Líderes eficazes criam um ambiente de trabalho positivo que promove o respeito, reconhecimento, colaboração e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A organização deve ter uma visão clara de si mesma, de seus recursos, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus *stakeholders* e de como atingirá seus objetivos. Reter os talentos existentes é um desafio que exige planejamento estratégico bem definido. O desenvolvimento de programas de gestão de carreira é outro fator preponderante para a retenção, pois permite que os colaboradores tenham uma visão clara do plano de carreira e se sintam valorizados, motivando-os a permanecer na empresa a longo prazo.

### **3.4. Impactos da Negligência e Desafios para a Retenção**

A negligência quanto ao processo de atração e retenção impacta diretamente a "Marca Empregadora" (*Employer Branding*) da organização, afetando sua reputação interna e externa. Uma marca forte atrai os melhores candidatos e reduz os custos de recrutamento.

Os desafios para a retenção de talentos são complexos. A competição por talentos qualificados é intensa. A pesquisa de Costa e Casite (2025) revelou que o maior desafio para 35% dos participantes é a falta de oportunidade de crescimento para o colaborador. Adicionalmente, 30% apontaram o baixo salário e a ausência de benefícios como fatores desafiadores. Outros desafios incluem o baixo ou falta de reconhecimento do

trabalho (21%), clima organizacional desfavorável (12%) e relacionamento inadequado entre líderes e liderados (2%).

Apesar desses desafios, a retenção de talentos oferece uma série de vantagens competitivas. Reduz custos com rotatividade, recrutamento, seleção e treinamento. Colaboradores que permanecem por mais tempo acumulam conhecimento profundo sobre processos internos, fortalecendo a eficiência e a qualidade. A retenção também favorece a construção de uma cultura organizacional forte e coesa, promovendo confiança e lealdade.

### **3.5. Contexto Específico: Setor Público vs. Privado**

Embora a pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) tenha optado por não distinguir as percepções de respondentes de empresas privadas e organizações públicas na análise de resultados, o referencial teórico ressalta as peculiaridades da gestão de pessoas no setor público.

No Brasil, a Administração Pública possui um propósito voltado para o bem-estar social, diferentemente do lucro das empresas privadas. Servidores públicos são guiados por princípios como legalidade, imparcialidade e interesse público, e gozam de estabilidade no emprego, o que garante a continuidade dos serviços. Eles lidam com questões de alta complexidade técnica e social, exigindo habilidades específicas de gestão pública, negociação e tomada de decisões éticas.

A gestão de pessoas na Administração Pública, portanto, difere da gestão privada. O *onboarding* é crucial nesse setor para integrar novos servidores à cultura institucional, transmitir valores, políticas e procedimentos, e acelerar a adaptação às funções. Em contextos militares e de segurança pública, onde características como disciplina e hierarquia são acentuadas, a socialização (*onboarding*) é de grande importância, especialmente considerando a mudança da natureza do "trote" e a chegada de novas gerações com marcas da Era do Conhecimento. Investir na socialização no setor público reflete-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

#### **4. Discussão**

A revisão dos materiais fornecidos corrobora a premissa de que a atração e retenção de talentos, alicerçadas por um processo de onboarding eficaz, são elementos cruciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário competitivo atual. Os estudos analisados convergem ao identificar que a negligência desses processos acarreta consequências negativas diretas, como aumento de *turnover* e absenteísmo, perdas de capital humano e financeiro, e deterioração da imagem da marca empregadora.

O onboarding, definido como a socialização organizacional, emerge como um dos pilares mais importantes nesse contexto. Sua função vai muito além de meramente informar; ele visa a integrar o novo colaborador à cultura organizacional, valores e expectativas, promovendo uma rápida adaptação e o engajamento. A pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) reforça o papel fundamental do primeiro contato, com resultados indicando que a insatisfação com as primeiras experiências profissionais está estreitamente ligada ao treinamento e à qualidade desse contato inicial. Essa percepção é crucial, pois, como alertam Bradt e Vonnegut (2009), o fracasso na integração pode comprometer o desempenho e a adequação do novo membro.

Um ponto chave que perpassa os materiais é a constatação de que a remuneração, embora importante, não é o fator primordial para a retenção de talentos. Aspectos como oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, reconhecimento, um ambiente de trabalho positivo, comunicação efetiva e flexibilidade são igualmente, ou até mais, determinantes para a decisão de um colaborador de permanecer ou não na organização. A pesquisa de Costa e Casite (2025) demonstra que 47% dos participantes priorizam oportunidades de crescimento, enquanto 28% focam em salários e benefícios. De forma complementar, a falta de oportunidades de crescimento é percebida como o maior desafio para a retenção (35%).

O Departamento de Recursos Humanos (RH) assume uma posição estratégica na orquestração desses processos. É responsabilidade do RH não apenas atrair e selecionar, mas também conduzir o onboarding de forma estruturada, oferecendo treinamentos contínuos, *feedbacks* e desenvolvendo

programas de gestão de carreira. A pesquisa de Santos e Barros Neto (2024) destaca que uma parcela considerável de organizações (33,3%) não oferece um processo de onboarding, e mesmo entre as que o fazem, nem sempre é o RH que o conduz (22,72% dos casos). Essa lacuna aponta para a necessidade de o RH reafirmar sua liderança e responsabilidade neste processo crucial.

A importância da satisfação no trabalho para a retenção é um tema transversal. A percepção individual do trabalho como agradável, o alinhamento com a cultura organizacional e a satisfação com as condições trabalhistas são elementos-chave para o bem-estar e a permanência. A criação de um ambiente que promova o bem-estar físico e mental, com flexibilidade e apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é essencial.

## **5. Considerações Finais**

A presente pesquisa de revisão teve como objetivo principal analisar a efetividade do onboarding na retenção de talentos, dada a relevância desse processo para o sucesso empresarial em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Os resultados obtidos a partir da síntese e análise dos materiais fornecidos confirmam que a atração e, principalmente, a retenção de talentos são problemáticas cruciais, e que um processo de onboarding bem estruturado é um fator determinante para a sustentabilidade organizacional.

Verificou-se que o onboarding, ou socialização organizacional, é essencial para a rápida adaptação do novo colaborador à cultura, valores e expectativas da empresa, impactando diretamente seu engajamento, satisfação e, consequentemente, sua permanência. A negligência dessa etapa inicial acarreta consequências negativas significativas, como o aumento da rotatividade e do absenteísmo, perdas financeiras consideráveis e danos à imagem da marca empregadora.

Constatou-se que a remuneração, embora um componente importante, não é o único ou o principal fator retentor. Os colaboradores modernos valorizam, em grande medida, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, o reconhecimento, um ambiente de trabalho positivo e a flexibilidade. Nesse sentido, o Departamento de Recursos Humanos (RH)

desempenha um papel estratégico insubstituível, sendo o responsável pela concepção e execução de programas de onboarding eficazes e pelo desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que atendam a essas expectativas multifacetadas. A liderança, por sua vez, deve atuar como catalisadora da cultura de inclusão e desenvolvimento, garantindo um ambiente propício à permanência dos talentos.

Apesar da solicitação inicial para abordar a "efetividade do onboarding digital", é importante reiterar que os materiais de origem fornecidos não contêm informações ou discussões específicas sobre essa modalidade. As fontes focam no conceito de onboarding e nos desafios e estratégias de retenção de talentos em um sentido mais amplo e tradicional. Portanto, as conclusões desta revisão aplicam-se ao onboarding em sua generalidade, sem distinção de formato (digital ou presencial), dada a ausência de dados para tal diferenciação nos documentos analisados.

**Implicações e Sugestões para Futuras Pesquisas:** Este estudo reforça a necessidade de as organizações priorizarem e investirem em programas de onboarding de alta qualidade, reconhecendo-os como um investimento estratégico no capital humano. Para futuras pesquisas, sugere-se:

1. **Investigação sobre o onboarding digital:** Realizar estudos específicos sobre as modalidades e a efetividade do onboarding digital, abordando seus desafios (tecnológicos, de engajamento à distância) e benefícios para a retenção de talentos em ambientes de trabalho híbridos ou totalmente remotos, utilizando novas fontes que contemplam esse tema.

2. **Métricas de efetividade do onboarding:** Desenvolver e aplicar métricas mais robustas para avaliar a efetividade do onboarding não apenas na redução do *turnover*, mas também no engajamento, na produtividade e na satisfação de longo prazo dos novos colaboradores.

3. **Papel da liderança no onboarding:** Aprofundar a análise sobre como o estilo de liderança e o envolvimento direto dos gestores impactam a experiência de onboarding e a retenção de talentos.

4. **Comparação entre setores:** Realizar estudos comparativos mais aprofundados entre o setor público e privado, dado que a pesquisa de Santos e

Barros Neto (2024) optou por não distinguir as percepções, para identificar se as peculiaridades de cada contexto demandam abordagens de onboarding distintas.

5. **Percepção dos diferentes stakeholders:** Incluir a perspectiva de diferentes *stakeholders* (recém-contratados, gestores de linha, equipe de RH) para obter uma visão mais completa da experiência de onboarding.

## REFERÊNCIAS

ALIS, David; HORTS. Charles-Henri Besseyre Des; CHEVALIER, Françoise; FABI, Bruno; PERETTI, Jean-Marie. **Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional.** Coleção Sociedade e Organizações. Lisboa: Edições Piaget, 2012.

BANCALEIRO, José. **Employer Branding.** Stanton Chase, p. 4, 2011.

BARROS NETO, J. P. **Gestão de pessoas 4.0.** Freitas Bastos, 2022.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos correios.** São Paulo: Annablume, 2004.

BOGDANOVA, M; PARASHKEVOVA, E; STOYANOVA, M. **Agile project management in public sector – methodological aspects.** Journal of European Economy, 19(2), 2020. Disponível em <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1442>. Acesso em 19/08/2023.

BRADT, George B.; VONNEGUT, Mary. **Onboarding: how to get your new employees up to speed in half the time.** Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

**BRUM, Analisa de Medeiros. A experiência do colaborador: da atração à retenção: como o endomarketing pode tornar única cada etapa da jornada do colaborador.** São Paulo: Integrare, 2020.

**CASCIO W. F. Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits.** Editora McGraw-Hill Education, 2018.

**CASTRO, C. O trote no Colégio Naval: uma visão antropológica.** Antíteses, [S. I.], v. 2, n. 4, p. 569–595, 2010. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/antiteses/article/view/4248>. Acesso em: 19 ago. 2023.

**CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo SP: Manole, 2004.

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

**CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**COIMBRA, D. Gestão de Recursos Humanos: Estratégias Práticas Para Recrutar, Selecionar, Desenvolver e Reter Talentos nas Organizações.** Amazon Kindle, 2023.

**COLLINS, J. Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3<sup>a</sup> ed.** Editora Elsevier, 2019.

**COSTA, Elvio Carlos da Costa; CASITE, Huochinton Leonidas Casite. Desafios e oportunidades estratégias do departamento de recursos**

**humanos na retenção de talentos das organizações.** Fatec Rubens Lara - Santos, v. 8, n. 1, janeiro-abril 2025.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4th ed.). Sage Publications, 2014.

DENHARDT, Robert. CATLAW, Thomas. **Teoria da administração pública.** São Paulo: Cengage, 2016.

DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century.** Ed. HarperCollins, 2008.

DU TOIT, Charles. **Onboarding: a practical guide to creating extraordinary new employee experiences.** Randburg: KR Publishing, 2019.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas.** São Paulo: Atlas, 2019.

ESTEVES, Sofia; OLIVEIRA, Ligia. **Employer branding: crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa.** São Paulo: Buzz, 2023.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERMINO, Érica Sabrina da Silva; SILVA, Jacqueline Batista da; SANTOS, Ândrea Alves dos; SOUZA, Luis Gustavo Schmitz de. **Atração e Retenção de Talentos.** Etec Prof.<sup>a</sup> Nair Lucas Ribeiro, 2024.

FURTADO, B. ALFREDO, **Como escrever artigos científicos, dissertações e teses: 3º edição.** Editoração Eletrônica: Alfredo Braga Furtado, 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002. 99 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

GILES, Brad. **Onboarded: how to bring new hires to the point where they are effective, faster.** Perth: Evolution Partners Pty Ltd., 2022.

GOMES V. R. **Gestão e desenvolvimento de pessoas.** Centro Universitário Leonardo da Vinci, UNIASSELVI, 2017.

KRUSE, K. **Employee Engagement 2.0: Como motivar sua equipe para alto desempenho.** Editora Kruse Group, 2012.

LIMA, M. M. C., STEFANI, S. R., VELOSO, E. F. R., TREVISAN, L. N. **A importância do employer branding na atração e retenção de talentos em Portugal,** 2023. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6384> Acesso em 06 de Março de 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais.** São Paulo: Atlas, 2018.

MENDONÇA, M.C.F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MIRANDA, Denis de. **O processo de socialização militar: um estudo com cadetes e instrutores da Academia Militar das Agulhas Negras no século**

**XXI.** Tese (doutorado em Ciências Sociais). Orientador: Eduardo de Vasconcelos Raposo. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Ciências Sociais, 2019.

NOE, R. A. **Employee Training and Development.** Ed. McGraw-Hill Education, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAINTER, Amanda J.; HAIRE, Brenda A. **The onboarding process: how to connect your new hire.** Chandler: Joy of Pursuit Publishing, 2022.

PARRA, O. H. C. **Diferenças de valores culturais em organizações públicas e privadas.** Revista Eletrônica de Administração, 2(2). 2003. Disponível em <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/168/24>. Acesso em 19/08/2023.

PELOSO, A.C, YONEMOTO, H.W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.** ETIC - Encontro De Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498, Vol. 6, Nº 6 (2010).

PEREIRA, I. A. C. **Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura.** Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Católico Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Porto, p. 15-16. 2019. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/30453>. Acesso em: 10 de Outubro de 2023.

PHILLIPS, J. J., & CONNELL, A. O. **Managing Employee Retention: a strategic accountability approach.** Ed. Butterworth-Heinemann, 2003.

RABELO, A. R., & AVELINO Mazza, A. C. **A Percepção dos Gestores Sobre as Práticas de Retenção de Talentos Adotadas em uma Empresa de**

**Logística e Distribuição.** (2015). Revista Administração Em Diálogo RAD, 17(1). Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v17i1.16051>. Acesso em: 20 de Outubro de 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. Editora Pearson, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 16<sup>a</sup> ed. Ed. Pearson, 2019.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.

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

ROBBINS, S. P; COULTER M. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Editora Saraiva, 2007.

ROTHWELL, W. J. **Planejamento de sucessão eficaz: garantindo a continuidade da liderança e construindo talentos internos**. 6<sup>o</sup> ed. Editora Amacom, 2005.

RUAS, R.; KAMINSKI, P. C. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos, técnicas e práticas**. Editora Elsevier Brasil, 78-79, 2017.

SANTOS, Kathlen Marques dos; BARROS NETO, João Pinheiro de. **A importância do Onboarding (Socialização Organizacional) de novos funcionários: um estudo exploratório**. ISSN: 2386-8570, v. 10, n. 5, p. 1-17, 2024.

SILVA A. M.; MARQUES, C. S. **Retenção de talentos: estratégias e desafios nas organizações contemporâneas**. Revista Gestão & Conexões, 8(3), 19-34, 2019.

SILVA J. **Empreendedorismo e Liderança: como alcançar o sucesso organizacional e pessoal.** Ed. Business, 2022.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage, 2020.

SOUZA J. **Remuneração e Benefícios: estratégias para Atração e Retenção de Talentos.** Editora Kaiju, 2018.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos.** Curitiba: InterSaber, 2017.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa básica: material completo, com exemplos e características.** Florianópolis, SC. METTZER, 2019.

WATKINS, Michael D. **The first 90 days updated and expanded: proven strategies for getting up to speed faster and smarter: proven strategies for getting up to speed faster and smarter.** Boston: Harvard Business Review Press, 2013.