

RESPEITO À DIVERSIDADE NA PRÁTICA POR TRABALHADORES DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PETRÓLEO E GÁS: ESTUDO DE CASO

RESPECT FOR DIVERSITY IN PRACTICE BY WORKERS AT AN OIL AND GAS
COMPANY: A CASE STUDY

Ciências Sociais Aplicadas • 17/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/778869669](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/778869669)

Manoela Moreira Leiva¹

Ernani Viana Saraiva²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar e descrever como os funcionários de uma empresa do ramo de petróleo e gás demonstram, na prática, o respeito à diversidade no ambiente de trabalho. A pesquisa, de natureza qualitativa, classifica-se como exploratória, descritiva e explicativa, combinando revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Aplicou-se um questionário a uma amostra aleatória de 300 colaboradores, cujas respostas abertas foram analisadas por meio da Grounded Theory e categorizadas em seis eixos temáticos. Os resultados indicam que a maioria dos participantes (68%) associa o respeito à diversidade ao tratamento igualitário e equitativo. Contudo, evidenciou-se uma compreensão superficial do tema, com poucas menções a ações práticas e estruturadas de inclusão. As variáveis demográficas (gênero, faixa etária e tempo de casa) não influenciaram significativamente as respostas, sugerindo que fatores contextuais e a cultura organizacional são mais determinantes. Conclui-se que, apesar do reconhecimento da importância da diversidade, há lacunas na sua internalização e aplicação cotidiana. Recomenda-se a implementação de programas contínuos de sensibilização, grupos de afinidade, revisão de políticas de RH e indicadores de monitoramento para promover uma cultura verdadeiramente inclusiva e aproveitar os benefícios estratégicos da diversidade para a inovação e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão da diversidade; Respeito à diversidade; Indústria de petróleo e gás; Cultura organizacional; Inclusão no trabalho.

ABSTRACT

This study aims to analyze and describe how employees in an oil and gas company practically demonstrate respect for diversity in the

workplace. The qualitative research is classified as exploratory, descriptive, and explanatory, combining a bibliographic review and field research. A questionnaire was administered to a random sample of 300 employees, and the open-ended responses were analyzed using Grounded Theory, yielding six thematic categories. The results reveal that the majority of respondents (68%) equate respect for diversity with equal and equitable treatment. However, a superficial understanding of the topic was evident, with few mentions of concrete, structured inclusion practices. Demographic variables (gender, age, and tenure) did not significantly influence the responses, suggesting that contextual factors and organizational culture play a more decisive role. The study concludes that, despite recognizing the importance of diversity, there are significant gaps in its internalization and daily application. It is recommended that organizations implement continuous awareness programs, affinity groups, HR policy reviews, and diversity metrics to foster a genuinely inclusive culture and leverage diversity as a strategic driver for innovation and organizational performance.

Keywords: Diversity management; Respect for diversity; Oil and gas industry; Organizational culture; Workplace inclusion.

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo brasileiro, a diversidade está se tornando um tema de extrema relevância, especialmente na vertente da gestão organizacional. No ambiente de trabalho, a diversidade representa um desafio complexo e significativo, principalmente por referir-se à presença de pessoas com diferentes características, como etnia, gênero, cultura, orientação sexual, religião, idade e habilidades.

Na indústria de petróleo e gás, setor tradicionalmente caracterizado pela predominância masculina e de padrões sociais normativos, as temáticas pertinentes à gestão da diversidade e à promoção do respeito à pluralidade no local de trabalho emergem como pautas de significativa relevância. Isso decorre da crescente importância que a diversidade adquire na esfera social contemporânea e dos benefícios organizacionais associados a ambientes de trabalho inclusivos.

O estudo da gestão da diversidade aumenta a capacidade das pessoas em reconhecer a existência de uma realidade diferente da própria, permitindo que desenvolvam conhecimento e evitem a ignorância adquirida na "bolha social" na qual todos estão inseridos. Segundo Monteiro et al. (2015), no campo da gestão, a diversidade pode proporcionar vantagens em diferentes perspectivas: para os gestores, melhoria na resolução de problemas, aumento de criatividade e inovação; para os colaboradores, influência positiva na percepção do fluxo de trabalho e incentivo ao debate; e para a empresa, aumento da vantagem competitiva.

1.1. Objetivos e Questão de Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho foi analisar e descrever como os funcionários demonstram na prática o respeito à diversidade em uma empresa do ramo de petróleo e gás da cidade de Macaé. Os objetivos específicos incluíram: descrever a gestão de pessoas e a gestão da diversidade; analisar como os funcionários exercitam na prática o respeito à diversidade no ambiente de trabalho; e analisar os impactos da gestão da diversidade no ambiente organizacional.

A pergunta central da pesquisa foi: **Como os funcionários da empresa estudada demonstram na prática o respeito à diversidade?**

Este estudo se justifica pela extrema importância do tema no processo de inclusão e do aumento da capacidade inovadora das equipes de trabalho. Atualmente, a gestão da diversidade nas organizações, além de ser um assunto amplamente discutido, pode ser um dos fatores influentes no clima e na cultura organizacional, impactando diretamente o desempenho e a sustentabilidade das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Pessoas: Conceitos e Evolução

A gestão de pessoas, também conhecida como Gestão de Recursos Humanos (GRH), sofreu diversas transformações ao longo do tempo. Historicamente, esta área está constantemente sendo impactada por mudanças no ambiente externo às organizações. Um marco importante foi a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra na segunda metade do século XVIII, que consolidou a gestão de pessoas como disciplina autônoma devido à necessidade de lidar com o aumento exponencial da mão de obra e novos processos produtivos (Quadros et al., 2002).

Chiavenato (2004) define a gestão de pessoas como a aplicação de habilidades, políticas, métodos, técnicas e práticas com o objetivo de administrar comportamentos internos, potencializar o capital humano e orientar colaboradores na direção dos objetivos organizacionais. O autor ressalta que, diferentemente de profissionais de outras áreas, o gestor de pessoas requer não apenas

aptidões técnicas, mas também habilidades humanas e conceituais alinhadas com sua posição na hierarquia organizacional.

Antes restrita ao setor de Recursos Humanos e vista apenas como parte da produção, a gestão de pessoas era limitada ao recrutamento e contratação. Essa visão simplista foi substituída por uma compreensão mais profunda que transcende o RH e abrange o desenvolvimento, retenção e engajamento dos colaboradores. Segundo Soviensi e Stigar (2008), a Gestão de Pessoas caracteriza-se pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano, reconhecendo as pessoas como o bem mais precioso de uma organização.

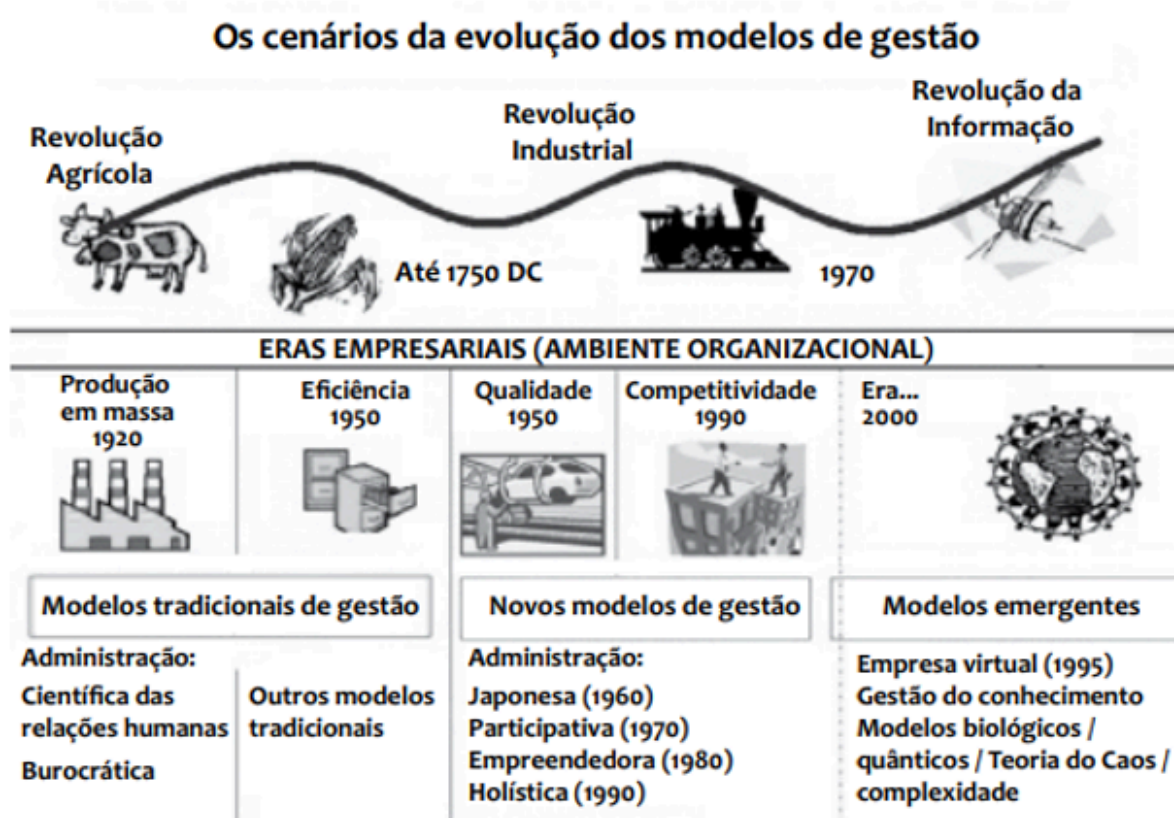
Segundo Bittencourt (2012), a gestão estratégica de pessoas se consolidou em torno da década de 1980, impulsionada por um conjunto de perspectivas e necessidades que emergiam tanto do interior quanto do exterior das organizações. Sua obra revela que diversos fatores contribuíram para esse surgimento, dentre os quais podemos destacar a ascensão da globalização, a intensificação da industrialização, o reconhecimento da importância do planejamento estratégico, a identificação da natureza estratégica dos recursos humanos, entre outros.

2.2. Modelos e Desafios Atuais da Gestão de Pessoas

De acordo com Ferreira et al. (2009), os modelos de gestão podem ser classificados em três categorias principais: perspectiva estrutural (baseada nas escolas clássica e científica), perspectiva humanística (focada na motivação e relações humanas) e perspectiva integrativa (que equilibra aspectos estruturais e humanos). No contexto brasileiro, Bittencourt (2012) identifica cinco períodos principais na

evolução da gestão de pessoas, influenciados por condições socioeconômicas e configurações organizacionais vigentes em cada época.

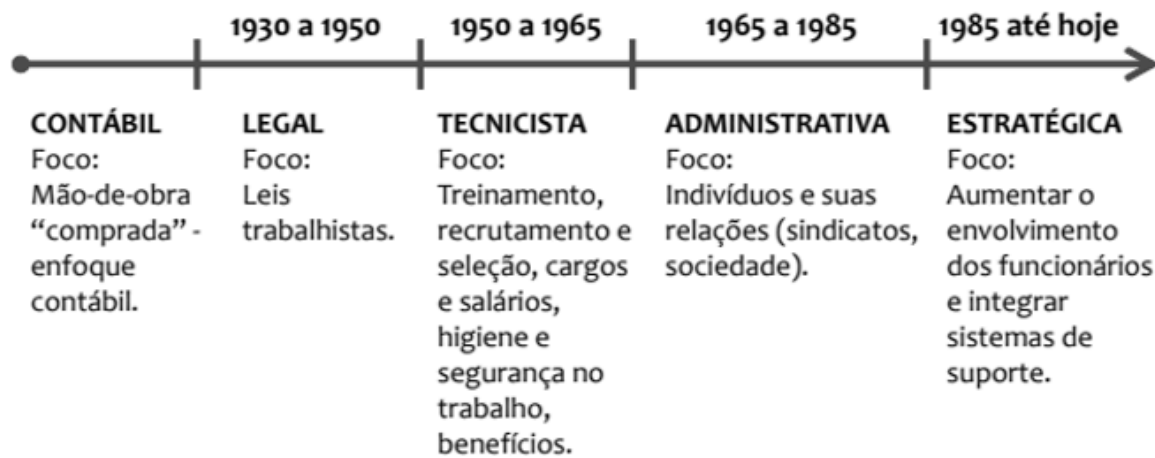
Figura 1: Os cenários da evolução dos modelos de gestão



Fonte: Bittencourt (2012). Apud Pereira (2002).

Os desafios contemporâneos da gestão de pessoas são multifacetados. A era digital, consolidada no Brasil a partir da década de 1990 (Kanan; Arruda, 2013), trouxe desafios relacionados ao gerenciamento de equipes remotas e híbridas, automação de processos, segurança de dados e bem-estar psicológico dos funcionários. Segundo Mascarenhas et al. (2005), a área de gestão de pessoas é responsável não apenas pela criação de um ambiente propício à aprendizagem, mas também pela viabilização dos mecanismos que operacionalizem as mudanças tecnológicas nas organizações.

Figura 2: Linha do tempo indicando a evolução da gestão de pessoas no Brasil



Fonte: Bittencourt (2012).

Outro desafio crucial é a promoção do bem-estar e saúde mental dos funcionários. Segundo Van Horn et al. (2004, apud Dessen; Paz, 2010), o bem-estar ocupacional envolve dimensões afetiva, motivacional, comportamental, cognitiva e psicossomática, sendo a dimensão afetiva a mais representativa. Ambientes de trabalho saudáveis tendem a reduzir rotatividade e absenteísmo, aumentando produtividade e retenção de talentos.

2.3. Gestão da Diversidade: Conceitos e Dimensões

Segundo Fleury (2000), "a diversidade é um mix de pessoas diferentes, convivendo em um mesmo sistema social", abrangendo características visíveis como raça e gênero, e aspectos como idade, orientação sexual, religião, cultura, situação econômica, deficiências e experiências de vida. O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.

Uma política de diversidade eficaz transcende procedimentos administrativos, necessitando de uma mudança cultural que permeie toda a organização. Embora não haja dados conclusivos

que apontem a diversidade como único fator determinante de sucesso (Chatman; Flynn, 2001, apud Silva, 2021), estudos indicam que empresas com equipes diversificadas tendem a ser mais inovadoras, produtivas e atraentes para talentos.

As dimensões da diversidade incluem:

Diversidade Sexual e de Gênero: Estudos apontam que pessoas LGBTQIA+ e mulheres enfrentam desigualdades sociais, disparidade salarial, escassez de oportunidades, além de serem alvos frequentes de assédio e injustiças no ambiente de trabalho (Dantas; Filho, 2019).

Diversidade Racial: No Brasil, país totalmente miscigenado, o acesso à educação de qualidade e às melhores oportunidades permanece intrinsecamente ligado às origens socioeconômicas e raciais. A gestão da diversidade deve combater o racismo institucional e promover mudança estrutural (Vasconcellos; Lisboa, 2024).

Diversidade Geracional: As diferentes faixas etárias nas organizações apresentam variação de opiniões, comportamentos e formas de trabalhar. Quando bem gerenciada, essa diversidade resulta em melhor convívio e ambiente rico em conhecimento (Colet; Mozzato, 2021).

Diversidade Religiosa: A gestão deve promover um ambiente que acolha a espiritualidade de cada indivíduo, fomentando respeito mútuo e busca por sentido compartilhado (Silva; Siqueira, 2009).

Pessoas com Deficiência (PCD): A gestão de PCDs vai além do cumprimento de cotas, exigindo acessibilidade física, recursos

adequados e ambiente verdadeiramente inclusivo (Vasconcelos; Maranhão, 2020).

2.4. O Papel do RH na Gestão da Diversidade

O departamento de Recursos Humanos atua como setor estratégico, com foco especial na gestão de talentos. Segundo Kangerski e Nodari (2015), o RH é agente principal na promoção de equidade e inclusão durante todo o processo de recrutamento e seleção, garantindo acessibilidade e experiência livre de discriminação (Rocha et al., 2023).

Andretta (2024) ressalta que um programa de desenvolvimento de lideranças inclusivas deve contar com múltiplos perfis de líderes, considerando diferentes gêneros, raças, classes sociais, sexualidades, gerações e deficiências. Entre as ações que o RH deve empreender estão: elaboração de planos de desenvolvimento de carreira e mentoria, garantia de equidade salarial, promoção de políticas de incentivo à liderança diversa, programas de conscientização e capacitação, e formação de comitês de diversidade.

2.5. Cultura e Clima Organizacional

A cultura organizacional é formada por indivíduos que se relacionam com sentimentos, crenças e valores diferentes. O resultado deste relacionamento define maneiras de agir e trabalhar, não havendo um padrão único no meio corporativo (Fiorese; Martinez, 2016). Cameron e Quinn (2006, apud Barreto et al., 2013) propõem quatro tipos principais de culturas: cultura clã (valoriza desenvolvimento e participação), cultura inovativa (valoriza mudança e criatividade), cultura de mercado (orientada por resultados) e cultura hierárquica (valoriza estabilidade e regras).

Figura 2: Tipologia Cultural de Cameron e Quinn



Fonte: Barreto et al., (2013). Apud Cameron e Quinn (2006).

O clima organizacional, por sua vez, reflete o cotidiano da organização. Segundo Litwin e Stringer (1968, apud Santos, 2021), o clima é "um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas pelos indivíduos que influencia a motivação e o comportamento". Diferentemente da cultura, que envolve mudanças profundas e de longo prazo, o clima possui origem mais transitória, com possibilidade de mudanças de curto prazo.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

A metodologia adotada, segundo a taxonomia de Vergara (2014), classifica-se quanto aos fins como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, pois não se encontrou muitos estudos aprofundados com essa temática na área de petróleo e gás em Macaé; descritiva e explicativa, pois buscou-se medir e descrever como os funcionários demonstram respeito à diversidade, além de

explorar a interconexão entre gestão, diversidade e cultura/clima organizacional.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica fundamentou o referencial teórico através de artigos e publicações acadêmicas. A pesquisa de campo foi realizada junto aos funcionários de uma empresa privada do setor de petróleo e gás através de questionário com questões abertas e fechadas.

3.2. Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi estruturado por profissionais de diversos cargos de uma empresa situada em Macaé/RJ, com aproximadamente 71 anos de mercado e mais de quarenta mil colaboradores em sua totalidade. A organização busca se destacar como referência em soluções de bioenergia no Brasil, gerando resultados alinhados com princípios de sustentabilidade.

Do total de 26.841 membros do setor pesquisado, foi extraída uma amostra aleatória de 300 funcionários que responderam ao questionário. Considerando um nível de confiança de 95%, essa amostra apresenta margem de erro de 5,62%, considerada satisfatória para os propósitos desta investigação.

3.3. Coleta e Tratamento dos Dados

O questionário continha 5 perguntas, sendo 4 de cunho demográfico (gênero, faixa etária, tempo de casa e cargo) e uma específica do objetivo de pesquisa: "Como você demonstra na sua prática diária o respeito à diversidade?". A aplicação ocorreu de forma presencial através de acesso online durante um período de 5 dias.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, utilizando a metodologia Grounded Theory. Esta metodologia é robusta para análise de dados qualitativos, permitindo que teorias emergjam diretamente das experiências e perspectivas dos participantes (Charmaz, 2014). As respostas abertas foram categorizadas em seis categorias distintas conforme suas premissas.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Categorização das Respostas

Para categorizar as respostas à pergunta sobre como os funcionários demonstram respeito à diversidade, foram estabelecidas seis categorias com premissas específicas:

- 1. Respeito à Diversidade e Igualdade de Tratamento:** Respeitar diferenças culturais, raciais, religiosas e de gênero; tratar todos com igualdade independente de características pessoais ou posição hierárquica.
- 2. Inclusão e Integração Cultural:** Valorizar e aprender com a diversidade cultural; trabalhar em equipe multicultural respeitando e integrando diferentes culturas.
- 3. Combate ao Preconceito e Discriminação:** Combater preconceitos de gênero, raça, religião ou orientação sexual; não permitir discriminação.
- 4. Ambiente de Trabalho Harmonioso:** Manter ambiente saudável promovendo respeito mútuo; buscar convivência harmoniosa entre pessoas de origens diversas.

5. **Valorização da Diversidade Humana e Cultural:** Reconhecer a diversidade como valor importante para desenvolvimento da empresa; acolher a diversidade como enriquecimento corporativo.

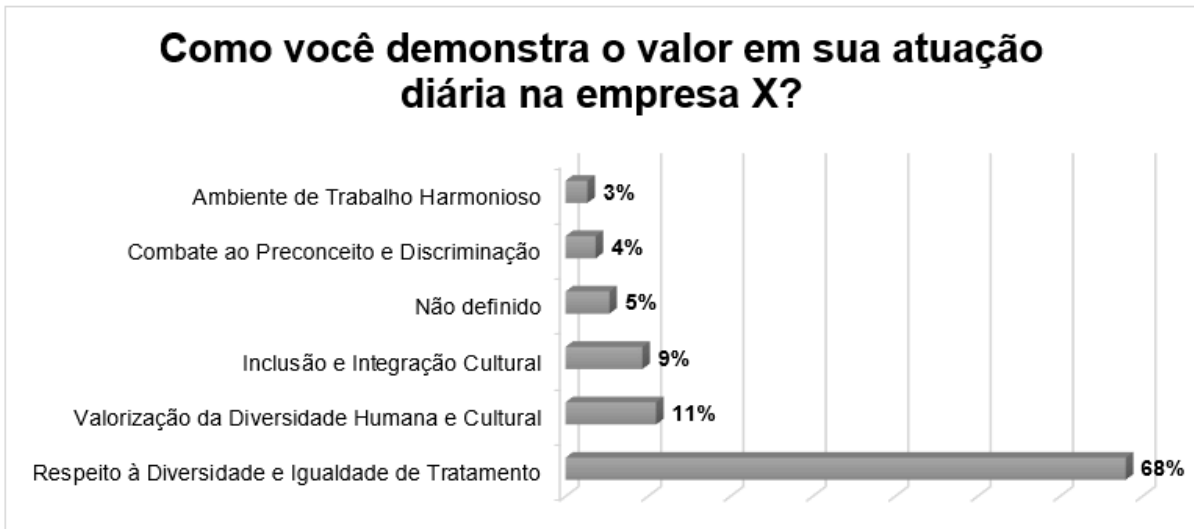
6. **Não Definido:** Respostas Vagas Ou Sem Definição Clara

4.2. Distribuição Geral das Respostas

A análise das 300 respostas revelou a seguinte distribuição:

- **68% (204 pessoas):** Respeito à diversidade e igualdade de tratamento
- **11% (33 pessoas):** Valorização da diversidade humana e cultural
- **9% (28 pessoas):** Inclusão e integração cultural
- **5% (16 pessoas):** Respostas inadequadas ou não enquadradas na pergunta
- **4% (11 pessoas):** Combate ao preconceito e discriminação
- **3% (8 pessoas):** Promoção de ambiente de trabalho harmonioso

Gráfico 1: Como você demonstra o valor da empresa em sua atuação diária?



Fonte: Compilado pelos autores (2024).

Estes dados evidenciam que a maioria dos colaboradores afirma praticar o respeito à diversidade através do tratamento equitativo. Entretanto, uma parcela ainda não possui clara definição das ações necessárias para promover um ambiente verdadeiramente inclusivo, tratando a diversidade de forma superficial.

4.3. Análise por Gênero

A análise revelou clara desigualdade de gênero na amostra: 246 homens (82%) e 54 mulheres (18%). Esta sub-representação feminina limita a generalização dos resultados para a população feminina e impossibilita análise conclusiva da influência do fator gênero.

Entre os 45 participantes em posições de gestão, observa-se desigualdade semelhante: apenas 8 mulheres (18%), evidenciando a sub-representação feminina também em cargos de liderança.

Apesar da desigualdade numérica, a distribuição das respostas entre homens e mulheres mostrou-se proporcional em todas as categorias, sugerindo que o gênero não influencia significativamente a forma como os funcionários relatam suas práticas de respeito à diversidade.

4.4. Análise por Faixa Etária

A distribuição etária dos participantes demonstrou:

- **31% (93 pessoas):** 46 a 55 anos
- **21% (63 pessoas):** 36 a 45 anos
- **20% (60 pessoas):** 31 a 35 anos
- **Demais faixas:** Distribuição menor

Os participantes entre 31 e 55 anos representam a maior parte da amostra, tratando-se de indivíduos mais experientes. Interessantemente, o grupo de 46 a 55 anos apresentou o maior índice de respostas "não definidas".

A percepção de respeito à diversidade e igualdade de tratamento mostrou-se proporcional ao número de respondentes em todas as faixas etárias, sugerindo que a idade não influencia significativamente essa percepção.

4.5. Análise por Tempo de Casa

A distribuição por tempo de atuação na organização revelou maior concentração de respondentes com 5 a 9 anos de casa, seguido pelos grupos com 0 a 4 anos e 20 a 29 anos.

Apesar das diferenças quantitativas entre os grupos, a distribuição das respostas nas diversas categorias manteve-se proporcional ao número de respondentes em cada grupo, sugerindo que o tempo de casa também não influencia significativamente a forma como os

funcionários percebem suas atitudes em relação ao respeito à diversidade.

4.6. Interpretação dos Resultados

A análise aprofundada revelou que, embora a maioria dos colaboradores (68%) afirme praticar o respeito à diversidade através do tratamento igualitário, existem indicativos de superficialidade na compreensão e implementação de ações práticas relacionadas à diversidade. Esta superficialidade pode ser explicada por diversos fatores:

1. **Falta de conhecimento aprofundado** sobre os conceitos e práticas de diversidade e inclusão
2. **Pouca reflexão** sobre as implicações práticas da diversidade no cotidiano
3. **Valores pessoais** que influenciam a percepção do tema
4. **Preconceitos arraigados** presentes na sociedade que se refletem no ambiente organizacional

A ausência de influência significativa dos fatores demográficos (gênero, idade, tempo de casa) sugere que a variável em estudo pode ser mais influenciada por fatores contextuais, como a cultura organizacional, programas de treinamento e políticas de diversidade implementadas pela empresa.

5. CONCLUSÕES

5.1. Principais Achados

Este estudo teve como objetivo analisar e descrever como os funcionários de uma empresa do ramo de petróleo e gás demonstram na prática o respeito à diversidade. A pergunta central - "Como os funcionários da empresa estudada demonstram na prática o respeito à diversidade?" - foi respondida através de pesquisa qualitativa com 300 colaboradores.

Os principais achados indicam que:

- 1. Tratamento Igualitário como Prática Predominante:** A maioria dos colaboradores (68%) busca demonstrar respeito à diversidade através do tratamento igualitário e equitativo, independentemente das diferenças individuais.
- 2. Superficialidade na Compreensão:** Apesar do reconhecimento da importância da diversidade, observou-se superficialidade na definição e implementação de ações práticas relacionadas ao tema.
- 3. Ausência de Influência de Fatores Demográficos:** Gênero, faixa etária e tempo de casa não demonstraram influência significativa nas respostas, sugerindo que fatores contextuais e organizacionais podem ser mais determinantes.
- 4. Necessidade de Aprofundamento:** Os indicadores de superficialidade apontam para a necessidade de iniciativas mais robustas de sensibilização e capacitação.

5.2. Implicações Práticas

A gestão da diversidade, além de ser um imperativo ético e social, apresenta inúmeros benefícios para as organizações. Neste contexto,

é crucial que as empresas invistam significativamente na criação de um ambiente acessível e favorável à inclusão de indivíduos pertencentes a grupos minoritários.

Diante dos resultados, recomenda-se que a empresa implemente:

1. **Workshops de Sensibilização:** Focados em microagressões, vieses inconscientes e práticas inclusivas cotidianas.
2. **Grupos de Afinidade:** Espaços para troca de experiências entre colaboradores de grupos minoritários e aliados.
3. **Campanhas de Comunicação Interna:** Destacando benefícios concretos da diversidade e cases de sucesso.
4. **Programas de Mentoria:** Conectando líderes com colaboradores de grupos sub-representados.
5. **Revisão de Políticas:** Garantindo que processos de recrutamento, promoção e desenvolvimento sejam equitativos.
6. **Indicadores e Métricas:** Estabelecendo KPIs para monitorar progresso em diversidade e inclusão.

5.3. Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas:

1. **Amostra Geograficamente Limitada:** A pesquisa foi realizada em apenas uma filial da empresa em Macaé/RJ.

2. **Desigualdade de Gênero na Amostra:** A sub-representação feminina (18%) limita generalizações sobre este grupo.
3. **Metodologia Autodeclaratória:** As respostas baseiam-se na percepção dos próprios colaboradores, podendo haver viés de desejabilidade social.
4. **Abordagem Transversal:** O estudo captura um momento específico, não permitindo análise de evolução temporal.

5.4. Sugestões para Pesquisas Futuras

Recomenda-se para estudos futuros:

1. **Pesquisas Longitudinais:** Acompanhar a evolução das práticas de diversidade ao longo do tempo.
2. **Estudos Comparativos:** Comparar diferentes empresas do setor de petróleo e gás ou diferentes setores.
3. **Metodologias Mistas:** Combinar questionários com entrevistas aprofundadas e observações diretas.
4. **Análise de Impacto:** Investigar a relação entre práticas de diversidade e indicadores de desempenho organizacional.
5. **Perspectiva de Grupos Minoritários:** Estudos focados especificamente nas experiências de grupos sub-representados.

5.5. Considerações Finais

Promover um espaço de trabalho inclusivo não só atende às demandas sociais e legais, mas também contribui para a inovação, a equidade e o sucesso a longo prazo da empresa. Uma gestão eficaz da diversidade alinha a organização aos seus propósitos e valores, motiva colaboradores e contribui para melhores resultados organizacionais.

Em um ambiente onde as diferenças são valorizadas, as pessoas têm maior possibilidade de se sentirem respeitadas e engajadas, pois suas habilidades e perspectivas únicas são reconhecidas e podem ser colocadas em prática. Este estudo evidencia que, embora haja reconhecimento da importância da diversidade, ainda existe um caminho significativo a percorrer para que as práticas inclusivas sejam verdadeiramente incorporadas ao cotidiano organizacional.

A construção de uma cultura organizacional inclusiva é um processo contínuo que requer comprometimento de todos os níveis hierárquicos, desde a alta liderança até os colaboradores operacionais. Somente através de esforços consistentes e integrados será possível criar ambientes de trabalho onde a diversidade seja não apenas respeitada, mas celebrada como fonte de vantagem competitiva e inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRETTA, D. **Valorizando a diversidade: desenvolvimento da liderança inclusiva e impacto sobre o engajamento no trabalho.** Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2024.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BITTENCOURT, D. F. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações.** Livro Digital, 2012.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory.** 2nd ed. Sage, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Elsevier, 2004.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicasos. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 10, n. 1, p. 01-16, 2021.

DANTAS, J. V. D.; FILHO, A. S. G. Diversidade de gênero no mercado de trabalho. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 48, p. 26-39, 2019.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 2, p. 409-418, 2010.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de gestão.** 3. ed. FGV Management, 2009.

FIGLIARELLI, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho. **Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, p. 100-113, 2016.

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, 2000.

KANAN, L. A.; ARRUDA, M. P. A organização do trabalho na era digital. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 30, n. 4, p. 583-591, 2013.

KANGERSKI, K. C. H. B.; NODARI, T. M. S. RH estratégico: a importância nas organizações. **Unoesc & Ciência - ACSA**, v. 6, n. 1, p. 139-146, 2015.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.

MONTEIRO, S. et al. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2015.

QUADROS, D. R. et al. **Gestão do capital humano**. Gazeta do Povo, 2002.

ROCHA, A. F. et al. **A importância da diversidade no recrutamento e seleção de pessoas**. TCC (Técnico em Administração) - ETEC Francisco Garcia, 2023.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 2. ed. Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, M. R. Valores organizacionais e seu impacto na promoção da gestão da diversidade: a realidade de uma transnacional na área de petróleo e gás. TCC (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal Fluminense, 2021.

SILVA, R. R.; SIQUEIRA, D. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 3, p. 557-564, 2009.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 01-11, 2008.

¹ Pós graduação em Recursos Humanos, pelo ICMG e extensão em Sistemas de Informação realizada em 1986 no XICTMD-EUA. Fez o curso de Mestrado em Educação pela Universidad Pedagógica Enrique Jose Varona (tese defendida só no Brasil) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004). É Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais tendo defendido a tese em 2009. Atualmente é professor Associado DE da Universidade Federal Fluminense, Foi coordenador do programa de implantação de sistemas municipais de cultura no Estado do Rio de Janeiro, em parceria com a Secretaria Estadual de Cultura nos anos de 2015 e 2016.

² Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense