

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DOS TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL CEARENSE

MARIA REGIANE ARAÚJO CAVALCANTE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MARIA AURIDETE DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ANA PAULA MORENO PINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Introdução

A Agenda 2030 das United Nations (UN, 2015) apresenta 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que buscam o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pilares conhecidos por triple bottom line (TBL). O ODS 8 traz o crescimento econômico e o trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e o ODS 10, busca promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, entre outros. O alcance das metas desses objetivos torna-se um desafio para todas as nações.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de pesquisa: Como ocorre a gestão da diversidade e inclusão dos trabalhadores com deficiência no serviço público estadual cearense nos aspectos de gestão de equipe, desenvolvimento profissional e as iniciativas de adequação da infraestrutura para acessibilidade? Objetivo geral: analisar a gestão da diversidade e inclusão de trabalhadores com deficiência no serviço público estadual cearense nos aspectos de gestão de equipe, desenvolvimento profissional e as iniciativas de adequação da infraestrutura para acessibilidade.

Fundamentação Teórica

Gonçalves et al. (2016) e Carvalho-Freitas et al. (2017), ressaltam que a definição de diversidade não está restrita apenas a questões de raça e gênero, engloba outras questões como a deficiência. Ashikali e Groeneveld (2015), analisam que ao desenvolver uma cultura inclusiva por meio da gestão da diversidade, a organização mostra aos funcionários que aprecia a contribuição de todos e essa valorização vai além do benefício econômico de curto prazo apenas; é um reconhecimento e valorização do valor único de cada colaborador individual para a organização como um todo.

Metodologia

A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, exploratória, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise bibliográfica e análise documental. A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo e a codificação das informações foi realizada pelo software de pesquisa qualitativa ATLAS.ti 22®. Os sujeitos da pesquisa foram constituídos por 4 trabalhadores, 3 portadores de deficiência física e 1 com deficiência auditiva, e seus respectivos gestores, totalizando 8 entrevistados, que trabalham no setor público estadual cearense, na administração indireta.

Análise dos Resultados

Para alcançar o primeiro objetivo específico do estudo, que engloba a acessibilidade atitudinal, foram analisadas as 11 subcategorias geradas ao longo da entrevista na categoria "Gestão da equipe". No segundo objetivo específico, ainda contemplando a acessibilidade atitudinal, o estudo buscou verificar as práticas para o desenvolvimento profissional, encontrando 5 subcategorias. Com o terceiro e último objetivo específico, foi verificada a infraestrutura para acessibilidade, contemplando as dimensões estrutural e instrumental.

Conclusão

Os resultados apontam que precisa haver um investimento para promoção à diversidade, priorização da acessibilidade, elaboração de políticas internas, capacitação e sensibilização constante que incentivem e possibilitem o acolhimento, integração e crescimento profissional de funcionários com deficiência. Nesse sentido, almeja-se que o setor público, torne-se inclusivo, oferecendo oportunidade de crescimento profissional a PCD, contribuindo para o desenvolvimento de habilidade, envolvendo todo o quadro de funcionários com deficiência ou não, numa perspectiva de interação social efetiva e eficaz.

Referências Bibliográficas

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 2015. CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, O. A.; TETTE, R. P. G.; SILVA, C. V. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Revista Economia & Gestão*, v. 17, n. 48, p. 174-191, 2017. UN. United Nations. Resolution adopted by the General Assembly: Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). 2015.

Palavras Chave

Gestão da diversidade e inclusão, Deficiente físico e auditivo, Serviço público estadual

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DOS TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL CEARENSE

INTRODUÇÃO

A Agenda 2030 das *United Nations* (UN, 2015) apresenta 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que buscam o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pilares conhecidos por *triple bottom line* (TBL). O ODS 8 traz o crescimento econômico e o trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência. Com o ODS 10, busca-se promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, entre outros.

O alcance das metas desses objetivos torna-se um desafio para todas as nações, exigindo um olhar mais voltado para a gestão e a inclusão da diversidade. Com isso, a inserção dos portadores de deficiência e dos outros grupos de minorias deve ser discutida em todos os âmbitos, como forma de assegurar e promover a igualdade e os direitos entre as pessoas, a fim de que todos tenham a mesma oportunidade. Nesse aspecto, a gestão da diversidade tem ganhado espaço nas grandes entidades, sejam elas públicas ou privadas.

Estudos realizados por Dong *et al.* (2012), Hernandez *et al.* (2012), Houtenville e Kalargyrou (2015) e Richards e Sang (2016), encontraram que entidades do setor público e organizações sindicalizadas estão associadas ao aumento do emprego de pessoa com deficiência (PCD), bem como apresentam maior disponibilidade para mudar os sistemas de trabalho, fornecer acomodações e fornecer treinamento especial.

No Brasil existe um conjunto de leis que assegura a PCD o direito de serem inseridos no mercado de trabalho, entre elas destacamos a Lei Federal nº 8.112/90 que assegura o direito ao deficiente se inscrever para concorrer a cargo em concurso público, Lei Federal nº 8.213/91 lei que garante a contratação de 2% a 5% de pessoas com deficiências em organizações com mais de 100 funcionários, na qual a mesma lei veta a discriminação e diferenciação de salários ou processos admissionais (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006; BRASIL, 1990; BRASIL, 1991).

Alves e Galeão-Silva (2004) e Colella e Bruyère (2011), ressaltam que a implementação da gestão da diversidade não é fácil, possuindo muitos obstáculos: a atitude preconceituosa com relação aos colegas que venham a ser beneficiados com programas como a acessibilidade, a desconfiança dos próprios colaboradores em relação a implementação de programas de inclusão, a difícil tarefa de mudar administrativamente o setor de Recursos Humanos (RH) para a inclusão da diversidade e a criação de estereótipos como incompetente e dependente. Beatty *et al.* (2019), corroboram ressaltando que a PCD enfrenta discriminação, barreiras à inclusão plena e desigualdade de tratamento.

De acordo com Maccali *et al.* (2015), a inclusão de PCD no mercado depende de diversos fatores, dentre eles estão: o preparo profissional, condições estruturais, funcionais, organizacionais, além das sociais que ocorrem no ambiente laboral no qual o indivíduo será integrado. Segundo Sasaki (2009), existem seis dimensões da acessibilidade para o ambiente de trabalho, a saber: arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal. Nesse sentido, se faz necessário discutir sobre a inclusão da mão de obra da PCD, como forma de diminuir as dificuldades enfrentadas por essas pessoas e proporcionar a inserção das mesmas de forma justa.

O presente trabalho vem abordar em suma a questão da diversidade dentro do serviço público com o foco na inclusão de deficientes físicos e auditivos. O tema é pertinente pois trata de como essas entidades vêm se adequando para inserir pessoas com limitações físicas ou auditivas em um ambiente de trabalho acolhedor, enquadrado com o grau de dificuldade

de cada um. Tendo por base esse contexto surge o seguinte questionamento: Como ocorre a gestão da diversidade e inclusão dos trabalhadores com deficiência no serviço público estadual cearense nos aspectos de gestão de equipe, desenvolvimento profissional e as iniciativas de adequação da infraestrutura para acessibilidade?

Com o intuito de responder esse questionamento e o papel da administração pública em promover a equidade dentro de seus órgãos, temos como objetivo geral: analisar a gestão da diversidade e inclusão de trabalhadores com deficiência no serviço público estadual cearense nos aspectos de gestão de equipe, desenvolvimento profissional e as iniciativas de adequação da infraestrutura para acessibilidade. Com a finalidade de alcançar os resultados desejados, o estudo tem como objetivos específicos: (1) verificar como é realizada a gestão de equipe para inclusão de trabalhadores com deficiência física e auditiva, (2) averiguar a gestão de desenvolvimento profissional de funcionários com deficiência física e auditiva e (3) identificar a existência da infraestrutura para acessibilidade por meio das adequações dos espaços públicos organizacionais e os instrumentos de trabalho a tais limitações.

Esse estudo contribui para a compreensão da gestão da diversidade e das práticas de inclusão, proporcionando uma visão de como o corpo gestor e profissionais da área de recursos humanos (RH) têm empenhado ações para inserção dos colaboradores com deficiência física, gerando assim um grupo voltado a diversidade, e como esses trabalhadores percebem a sua acolhida no ambiente laboral.

Além desta parte introdutória, este estudo está estruturado em mais quatro seções. A segunda seção consiste em uma breve revisão de literatura sobre a temática deste artigo. A terceira tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados e, por fim, a quinta traz as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico apresentaremos a revisão de literatura na qual embasamos o presente artigo. Inicialmente falaremos sobre a gestão da diversidade e a inclusão de trabalhadores; posteriormente apresentaremos a inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho.

2.1 A gestão da diversidade e inclusão de trabalhadores

A diversidade tem se consolidado no mundo empresarial em um ambiente laboral flexível e inclusivo, onde as diferenças que são valorizadas permitem que haja motivação por parte dos seus empregados, promovendo a retenção de uma força de trabalho mais diversa. De maneira geral, os discursos dentro das empresas no que tange a pluralidade, pelo fato de abranger diferentes níveis e múltiplas correntes, dissemina uma nova visão na organização, tratando de aspectos heterogêneos, simultaneamente, complementares, na estrutura de um ponto de vista cidadã (SARAIVA, IRIGARAY, 2009).

Gonçalves *et al.* (2016) e Carvalho-Freitas *et al.* (2017), ressaltam que a definição de diversidade não está restrita apenas a questões de raça e gênero, engloba outras questões como: estilo de trabalho, condição socioeconômica, nacionalidade, ascendência, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental, orientação sexual, entre outros.

A gestão da diversidade diz respeito às práticas organizacionais e de gestão eficaz que se assumem como potenciadoras do valor da diversidade para a organização dirigida a todos os colaboradores, mudando a cultura, valorizando as diferenças e criando um ambiente laboral no qual as diferenças podem contribuir para os objetivos corporativos (THOMAS, 1990; PITTS, 2009; KIRTON, GREENE, 2010; ASHIKALI, GROENEVELD, 2015).

Neves (2020) ressalta que gerir a diversidade dentro das organizações é um aspecto de sobrevivência de muitas empresas e isso tem feito um diferencial competitivo entre as mesmas. Conforme Marques Júnior *et al.* (2020), fazer essa gestão significa exatamente gerir diferenças em benefício da organização e principalmente das pessoas, sendo uma tarefa difícil, pois envolve revisar/modificar estruturas de poder, hábitos, comportamentos e atitudes no ambiente de trabalho, ou seja, fazer toda uma reestruturação institucional, cultural e operacional para se adequar a alocação desses novos componentes de equipe.

Fleury (2000) e Gonçalves *et al.* (2016), analisam que a gestão da diversidade é uma ferramenta importante para desenvolver as competências necessárias e fundamentais ao crescimento e êxito do negócio, no qual as empresas devem se adaptar à realidade diversificada brasileira. Gerir a diversidade é adicionar valor à firma, pois valoriza e promove o bem-estar ao colaborador, além de reter talentos e favorecer o sucesso organizacional.

Quando é levado em conta a complexidade que existe no mundo, valorizamos a prática da diversidade, e estimula-se a interação entre pessoas diferentes, dessa forma estamos proporcionando a troca de experiências e conhecimento das pessoas que fazem parte de um grupo/equipe (CARDOSO *et al.*, 2007). Para tanto é necessário que as companhias invistam em: políticas de recrutamento e pessoal de seleção, a fim de balancear seu quadro de funcionários com estratégia diversificada; políticas de treinamento com programas que conscientizem seus gestores quanto a inclusão da diversidade e comunicação com a finalidade de esclarecer os objetivos da implantação de um programa voltado a diversidade para todos os empregados (FLEURY, 2000).

Nesse sentido, os profissionais de RH estão em posição de ajudar sua organização a entender e responder à diversidade e complexidade de condições incapacitantes, incluindo aquelas que são invisíveis, temporárias ou permanentes. Eles podem ajudar suas organizações a se concentrarem nas habilidades, não nas deficiências e ver a deficiência como uma parte natural da diversidade humana (BEATTY *et al.* 2019).

Cardoso *et al.* (2007), ressaltam que são diversos fatores que somados fazem parte de cada um de nós; como as experiências profissionais, bagagem educacional, maneira de trabalhar, interesses relacionados à carreira profissional, valores familiares e leituras que fazemos, e quando unimos todos esses quesitos até então intrinsecamente individuais, para solucionar um problema ou abrir uma oportunidade estamos na realidade fazendo um gerenciamento da diversidade entre indivíduos.

Ashikali e Groeneveld (2015), analisam que ao desenvolver uma cultura inclusiva por meio da gestão da diversidade, a organização mostra aos funcionários que aprecia a contribuição de todos e essa valorização vai além do benefício econômico de curto prazo apenas; é um reconhecimento e valorização do valor único de cada colaborador individual para a organização como um todo, contribuindo para uma organização sustentável no longo prazo.

De acordo com Campos *et al.* (2013), a empresa inclusiva fortalece a sinergia em torno dos objetivos comuns e reforça o espírito de equipe, valorizando a perspectiva do coletivo, além disso, uma ambiência física adequada contribui para amenizar/atenuar as limitações e trazer sensação agradável a todos que estão presentes.

2.2 A inclusão do deficiente físico no ambiente laboral

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004), desde meados da década de 1990 o governo brasileiro vem mostrando interesse em combater a discriminação no mercado de trabalho. Mobilizações provenientes de movimentos sociais e organizações não governamentais, que defendem a antidiscriminação e responsabilidade social, tem agido como principais difusores da prática de gestão da diversidade na sociedade e nas organizações.

A legislação trabalhista brasileira assegura a PCD o direito de serem inseridos no mercado de trabalho. No tocante à iniciativa privada, a Lei Federal nº 8.213/1991 garante a contratação de 2% a 5% de pessoas com deficiências em organizações com mais de 100 funcionários. Com relação ao serviço público, a Lei Federal nº 8.112/90 determina o direito ao deficiente de se inscrever para concorrer a cargo em concurso público (BRASIL, 1990; BRASIL, 1991; MUNIZ, 2020).

Araújo e Schmidt (2006) e Neves (2020), ressaltam que mesmo a legislação garantindo os direitos a PCD por meio de um percentual, o preenchimento de vagas no setor privado ainda é ínfimo, pois exigem qualificação e aptidão para a vaga/função ou cargo almejado, onde esse menor número de pessoas, historicamente, são mais onerosas de serem recrutadas e menos qualificadas. Nesse aspecto, as grandes entidades públicas não agem diferentemente das particulares na questão de selecionar novo quadro de funcionários ou servidores, pois buscam cada vez mais mão de obra qualificada, impondo uma série de requisitos em seus editais de concurso.

Para Maccali *et al.* (2015), um dos fatores causadores da restrição de incluir PCD dentro das organizações é a instabilidade econômica do Brasil, visto que o índices de desempregos são altos, em meio a esse cenário a competitividade também cresce na busca de uma vaga no mercado. Já Ferreira e Rais (2016), ressaltam que da mesma maneira que as pessoas com deficiências têm obstáculos para conviverem com a deficiência, as empresas por sua vez não estão necessariamente preparadas para recebê-las e incluí-las em seu quadro funcional, acarretando assim um alto índice de desemprego a esses indivíduos. Isso é consequência de um despreparo por parte das organizações.

No que tange a remuneração, segundo estudo realizado por Ferreira e Rais (2016), o ganho remuneratório está relacionado de acordo com o grau da deficiência, ou seja, quanto mais severas forem as deficiências, maior será a diferença remuneratória, isso em comparação aos indivíduos que tinham limitações mais simples. Com relação ao nível de escolaridade, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019) mostram que cerca de 68% dessa população não tem instrução ou possuem apenas o fundamental incompleto, esse número quando comparado às pessoas sem nenhum tipo de deficiência cai para 30,9%.

Apesar das inúmeras dificuldades, as pessoas com deficiência estão conquistando espaço no mercado de trabalho, ainda que não seja na mesma proporção que as pessoas sem nenhum tipo de deficiência, sua inserção está relacionada diretamente ao processo de inclusão de forma geral na sociedade (GALVÃO *et al.*, 2018).

Para Freitas *et al.* (2017), a adesão da diversidade nas organizações estimula o aprimoramento nos processos de gestão, havendo diferenças entre os termos inclusão e integração. A inclusão significa a mudança que a sociedade tem em relação ao deficiente, para que o mesmo possa desenvolver-se como cidadão; já a integração diz respeito a inserção da PCD preparado para conviver em sociedade, mesmo com os obstáculos que a sociedade apresenta a este. É fundamental que se assegure ao deficiente condições necessárias para que possa haver integração com os demais profissionais da organização no qual atua.

De acordo com análises feitas por Freitas *et al.* (2017), o preconceito e obstáculos para a inclusão de uma PCD muitas vezes começa na gestão da própria organização, inclusive quando os gestores são informados pelo RH da presença em sua equipe de uma pessoa deficiente, estes esquivam-se, tentando a negociação deste funcionário para outro setor ou departamento.

Segundo Sasaki (2009), considerado “pai da inclusão” no Brasil, existem seis tipos de acessibilidade no ambiente laboral, a saber: arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal. A acessibilidade arquitetônica compreende os ambientes físicos, as adaptações necessárias para a participação plena e efetiva sem barreiras

na infraestrutura. A acessibilidade comunicacional engloba as diferentes maneiras de expressão e transmissão de informação, como por exemplo, na comunicação face-a-face, na escrita, entre outros. A acessibilidade metodológica está relacionada às instruções baseadas nas inteligências múltiplas e novos conceitos de aprendizagem. A acessibilidade instrumental inclui a adequação de aparelhos e equipamentos tecnológicos ou analógicos no seu uso cotidiano como ferramentas, máquinas, computadores etc. A acessibilidade programática está ligada a eliminação das barreiras invisíveis em textos normativos, como políticas, procedimentos e manuais. A acessibilidade atitudinal busca a eliminação de preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, promovendo atividades de sensibilização, conscientização e convivência.

Portanto, devemos compreender que a mudança organizacional para inclusão de uma pessoa com deficiência dentro de uma empresa pública ou privada, não se resume apenas em reformas estruturais e arquitetônicas de espaços físicos, e sim de uma troca de atitudes que começa do nível institucional ao operacional, para que não sejam segregadas essas pessoas apenas a um determinado lugar na empresa, contudo, que haja integração. Pois, a sensação de pertencimento a um grupo social no trabalho, faz com que esses profissionais consigam superar os obstáculos relacionados a autoestima ou a interação social de maneira mais fácil, percebendo a importância de seus serviços. Esse sentimento de sentir-se útil e integrado é fundamental não só para a carreira, como para a vida pessoal, especialmente quando se trata de uma pessoa que possui limitações físicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se classifica como qualitativa e descritiva. A abordagem qualitativa, segundo Diehl e Tatim (2004), Yin (2016) e Creswell (2014), permite um estudo do ambiente natural, com análise de dados indutiva e interpretativa, proporcionando ao pesquisador a verificação de uma vasta gama de tópicos, esclarecimento de conceitos existentes e a realização de projetos com temas emergentes, buscando um entendimento integral dos fenômenos, tornando-se o método apropriado para entender os processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, bem como as particularidades do comportamento das pessoas em maior profundidade.

Essa pesquisa quanto aos objetivos é classificada como exploratória, pois tem como foco obter familiaridade com o campo de estudo, pois a temática em questão foi pouco explorada, obtendo-se uma visão geral acerca dos fatos (GIL, 2019).

Os sujeitos da pesquisa foram constituídos por 4 trabalhadores, 3 portadores de deficiência física e 1 com deficiência auditiva, e seus respectivos gestores, totalizando 8 entrevistados, que trabalham no setor público estadual cearense, na administração indireta, e que desejassem participar de forma voluntária da pesquisa. Conforme Minayo (2017), o critério principal de escolha da amostra não deve ser numérico, devendo prevalecer a certeza do autor de que encontrou a lógica interna do seu objeto de estudo. Para a verificação da saturação foram entrevistadas a quantidade de sujeitos, até o momento em que a coleta de novos dados não trouxe mais esclarecimentos à pesquisa, pois, conforme explica Fontanella *et al.* (2011) deve-se findar a coleta de dados quando se verifica que não há mais novos elementos a partir do campo de observação. Desta forma, nesta pesquisa, se detectou a saturação dos dados com a quantidade de 8 pessoas.

No presente estudo, as fontes de evidências utilizadas para alcançar os objetivos da pesquisa compreenderam a coleta em fonte de dados primários, por intermédio de entrevistas semi-estruturada e fontes secundárias, pesquisa bibliográfica, análise documental e do processo de coleta de dados.

Foram elaborados 2 roteiros de entrevista para cada sujeito - gestor e funcionário.

Ambos os roteiros são constituídos em duas partes: a primeira compreende perguntas a respeito do perfil dos entrevistados e a segunda se refere aos objetivos da pesquisa. Esta última parte aborda a gestão de equipe para inclusão de trabalhadores com deficiência física e auditiva, desenvolvimento profissional de funcionários com deficiência física e auditiva e infraestrutura organizacional para a acessibilidade.

Os gestores foram identificados sob o título de “G”, seguido da numeração equivalente à sua ordem de entrevista, que está compreendida dos números 01 a 04 (Tabela 1).

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados (gestores)

Entrevistado	Cargo	Gênero	Idade	Formação	Tempo no cargo/função	Tipo de deficiência do funcionário
G1	Coordenador	M	58	Graduado	7 anos	Física
G2	Coordenador	M	35	Graduado	1 ano	Física
G3	Coordenadora	F	33	Mestre	1 ano e 9 meses	Auditiva
G4	Gerente	M	36	Mestrando	8 meses	Física

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Os funcionários portadores de deficiência foram identificados sob o título de “F”, seguido da numeração equivalente à sua ordem de entrevista, que está compreendida dos números 01 a 04 (Tabela 2).

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados (funcionários com deficiência)

Entrevistado	Cargo	Gênero	Idade	Formação	Tempo no cargo/função	Tipo de deficiência
F1	Analista Financeiro	M	49	Graduado	18 anos	Física
F2	Auxiliar Administrativo	M	60	Ensino médio	40 anos	Física
F3	Analista	F	49	Graduada	13 anos	Auditiva
F4	Técnico administrativo financeiro	M	57	Especialista	3 meses	Física

Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

As entrevistas foram realizadas de forma presencial. Para fins de análise, as entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados, com o objetivo de garantir a autenticidade dos depoimentos e posteriormente foram transcritas no Microsoft Word®, com a identificação dos pontos mais importantes abordados na entrevista. As entrevistas tiveram uma duração de 30 a 40 minutos cada, realizadas no período de 30 de junho a 14 de julho de 2022. Deixa-se registrado que no início de cada entrevista, o entrevistado era comunicado sobre os objetivos da pesquisa, bem como todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), autorizando a realização da pesquisa.

Foi realizada a análise de conteúdo, que segundo Silva e Fossá (2015), trata-se de uma técnica de análise das informações do que foi dito nas entrevistas ou observado pelo

pesquisador, em que o pesquisador procura, na análise do material, classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

Para a organização e a análise dos dados adotou-se a técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2016), que envolve: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

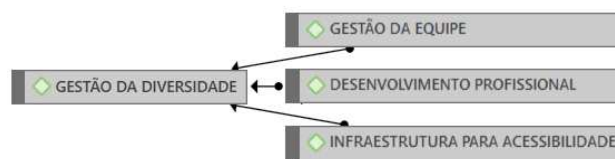
Na primeira etapa foi realizada a pré-análise, com a sistematização das informações gerais, com a transcrição das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa. A segunda etapa foi a exploração do material coletado, realização da codificação, classificação e a categorização do conteúdo, com o auxílio do software ATLAS.ti ® versão 22.

Na terceira e última fase da análise de conteúdo, os dados foram tratados, realizando interpretações e inferências de acordo com as categorias definidas à luz do referencial teórico que norteou o presente estudo, apresentando-se consequentemente análise crítica e reflexiva do material coletado, descrito na seção a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

De acordo com Sasaki (2009), é necessário que a acessibilidade ocorra nos inúmeros contextos e aspectos da atividade humana, pois beneficia todas as pessoas, possuindo ou não qualquer tipo de deficiência. Assim sendo, para atendimento dos objetivos esta busca tendeu a verificar como ocorre a acessibilidade atitudinal por meio da gestão de equipe e desenvolvimento profissional, acessibilidade estrutural e instrumental por meio das adaptações na infraestrutura para acessibilidade (Figura 1).

Figura 1: Gestão da Diversidade

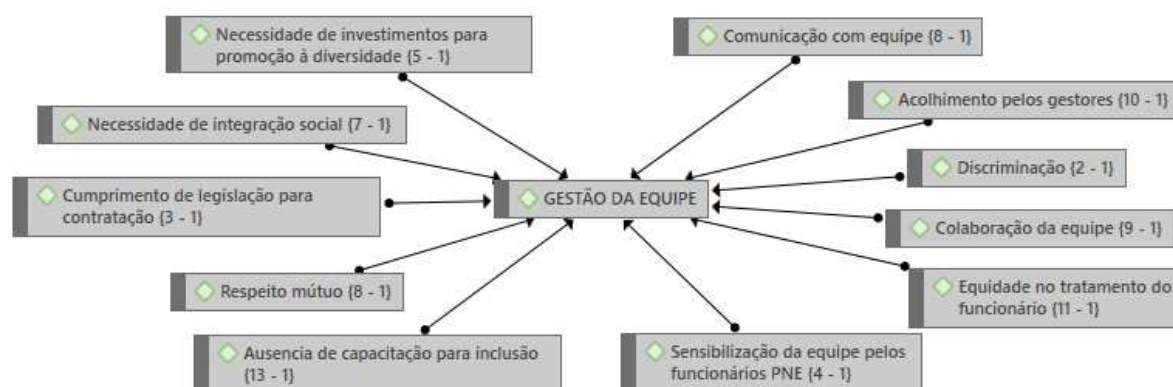


Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

4.1 Gestão da equipe

Para compreender a acessibilidade atitudinal, o primeiro objetivo específico, verificar como é realizada a gestão de equipe para inclusão de trabalhadores com deficiência física e auditiva, buscou compreender a integração social na prática de inclusão, a preparação da equipe de trabalho para receber um funcionário com deficiência, o processo de acolhida e interação. Para a categoria gestão de equipes foram encontradas 11 subcategorias (Figura 2).

Figura 2: Gestão da Equipe



Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

A unidade mais mencionada, 13 citações, é a *Ausência de capacitação para inclusão*, sendo constatada na fala dos funcionários e dos gestores. A exemplo da fala do F1, “Não houve preparação. Assumi a vaga que tinha tentado o concurso”. Para Maccali *et al.* (2015), a falta de contato e informação sobre a deficiência é um dos problemas apontados pela literatura em relação ao treinamento dos membros organizacionais. A capacitação como estratégia para desenvolver habilidades e competências para o convívio com a diversidade, cria mecanismos que possibilitam que as pessoas possam se relacionar e, ao mesmo tempo, manter suas dimensões de diversidade. Isto porque a gestão de equipe inclui o envolvimento de todos os colaboradores, igualando as oportunidades (MUNIZ, 2020).

Devido essa ausência de capacitação da equipe para lidar com a diversidade, muitas vezes ocorrem conversas com as equipes e foi relatado que em alguns momentos, os próprios funcionários com necessidades especiais fazem uma sensibilização com os seus colegas.

Durante as entrevistas foram relatados a ocorrência de respeito mútuo e a colaboração entre todos os membros da equipe e os gestores. Em relação a equidade no tratamento os colaboradores sentem-se respeitados e compreendidos pelos seus gestores, constatamos essa afirmação na maioria das falas dos entrevistados, como, por exemplo, para F3, “Meus superiores, ... eles compreendem a minha deficiência, inclusive me dão total acolhimento, né?”, e para F2, “Aqui, graças a Deus, que até hoje eu sou bem tratado”. Maccali *et al.* (2015), observam que gerir a diversidade exige dos gestores uma prática fundamentada em valores de inclusão, em interação e responsabilidade com as pessoas com deficiência que integram o quadro funcional.

Em contraponto, também foram pontuados casos de discriminação, como cita F3: “[...] acho que as pessoas ainda não estão preparadas para lidar com o deficiente, é as pessoas mais próximas de você que são seus parentes são seus colegas de trabalho, são aqueles que deveriam entender mais a tua deficiência e são aqueles que mais dificultam né?”, Demonstrando que esse fato acontece em diversos âmbitos e que precisa ser combatido, por meio de investimentos para promoção à diversidade, conforme a fala da G3:

“O preconceito é sociocultural e precisamos, com frequência, trabalhar formas de desconstruir isso na sociedade. As organizações são estruturas que propagam essa mesma cultura, pois são constituídas por pessoas com uma história carregada de crenças que sofreram a influência da cultura em que estão inseridas. Dessa forma, se não houver um investimento para promoção à diversidade, interesse na elaboração de políticas e normativos internos que incentivem e possibilitem um olhar diferenciado para esse público, uma cultura organizacional que favoreça a inclusão, uma sensibilização constante acerca da importância da integração de pessoas com deficiência e capacitações para conhecer e saber lidar com o diferente [...]”.

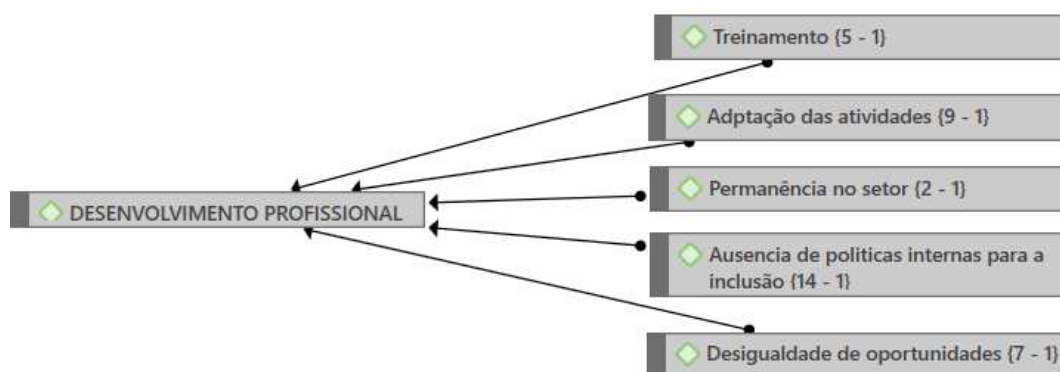
Algumas citações apontam para as vantagens do cumprimento da legislação para contratação, como pode-se observar na fala de F2: “Com bastante vantagem, porque até a pouco tempo atrás os deficientes não tinham quase meios de ingressar no mercado de trabalho e pelo menos a coisa tá melhorando”.

Para Maccali *et al.* (2015), a gestão da diversidade aborda fatores que facilitam a inserção de pessoas com deficiência no contexto organizacional de forma mais eficaz. Ainda conforme os autores, a entrada de um novo indivíduo acarreta mudanças para uma organização que repercutem nas relações interpessoais e na responsabilidade organizacional, sendo necessário um processo de socialização, onde o sujeito tenta se integrar ao sistema de valores e normas praticado pela organização, com o propósito de modificar o mundo que o cerca. Isso corrobora com os achados na subcategoria “necessidade de integração social”.

4.2 Desenvolvimento profissional

O segundo objetivo, ainda na dimensão de acessibilidade atitudinal, buscou averiguar a gestão de desenvolvimento profissional de funcionários com deficiência. Para a categoria gestão de equipes foram encontradas 5 subcategorias (Figura 2).

Figura 3: Desenvolvimento profissional



Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

A subcategoria "ausência de políticas internas para a inclusão" apresenta a maior quantidade de citações, 14 no total. Isso se reflete na fala de G4: “Não existe política específica para desenvolvimento e capacitação de colaboradores com deficiência”. Carvalho-Freitas *et al.* (2017), avaliam que as políticas visam minimizar desvantagens de grupos historicamente discriminados em relação à diversidade funcional.

Analisando os dados coletados podemos perceber que as respostas dos entrevistados para o desenvolvimento profissional convergiram para o treinamento e capacitação na busca de profissionalização dos funcionários PCD. Nesse aspecto, Maccali *et al.* (2015) ressalta que embora o treinamento da diversidade tenha diferentes finalidades, a principal é agir como facilitador na integração de grupos minoritários no mercado de trabalho, na busca de conferir a todos os trabalhadores as qualificações, os conhecimentos e a motivação para atuar de forma produtiva e interagir eficazmente com uma população diversificada de clientes.

Neves (2020), identifica que em relação à gestão da diversidade, é pertinente trabalhar os indivíduos e o grupo, as lideranças e a cultura organizacional. Maccali *et al.* (2015), acrescentam que a organização ao tomar para si a responsabilidade de qualificar o funcionário com deficiência para as atividades, permite que este vivencie de forma mais significativa a dinâmica das práticas organizacionais. Com isso, a capacitação pode contribuir

para que as pessoas com deficiência possam demonstrar seu potencial e modifiquem sua imagem perante a sociedade, diminuindo o estigma sofrido historicamente e facilitando sua inclusão.

Segundo Carvalho-Freitas *et al.* (2017), a diversidade, como uma questão de justiça social, refere-se ao entendimento da diferença entre grupos sociais distintos a partir de suas relações, com a garantia dos mesmos direitos, acesso às mesmas oportunidades e obtenção de conquistas ao longo da vida que não sejam dificultadas por preconceitos ou discriminação. Contrário a isso, encontra-se a subcategoria “desigualdade de oportunidades”, conforme fala da G3:

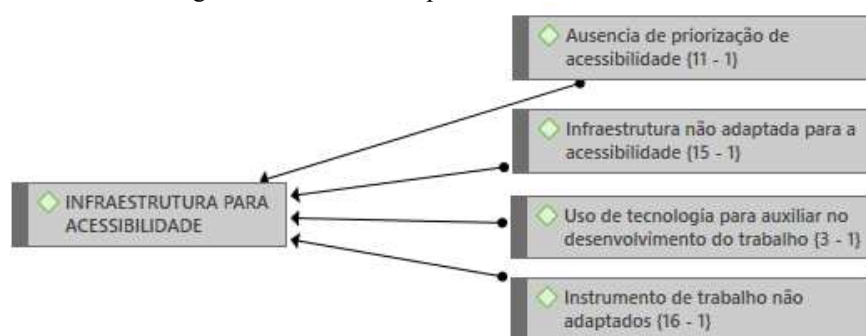
“[...] não vejo grandes avanços na igualdade de oportunidade. Naturalizamos a exclusão e a praticamos de forma automática, sem refletir criticamente sobre isso. Consequentemente, não colocamos como primeira opção uma pessoa com deficiência para assumir um cargo de gestão, por exemplo, pois já partiremos do pressuposto que suas limitações irão impactar negativamente no seu trabalho de liderança e alcance dos resultados esperados para a área.”

Mesmo com a ocorrência dessa desigualdade, foi pontuada na entrevista o desejo de permanência no setor/equipe de trabalho, como cita F3: “[...] as pessoas que trabalham comigo já conhecem a minha deficiência e para mim se torna mais fácil, mas eu acho que eu saindo daqui indo para a outra instituição, outro mercado de trabalho onde eu vou lidar com outro, com novas pessoas é bem difícil [...]”.

4.3 Infraestrutura para acessibilidade

Para que fossem compreendidas a acessibilidade estrutural e instrumental, estipulou-se, como terceiro objetivo para esta pesquisa, descrever as principais iniciativas para adequar os espaços públicos organizacionais e os instrumentos de trabalho. Constatou-se, então, a esse respeito, que instrumento de trabalho não adaptado conformam a subcategoria com maior quantidade de citações, seguida de infraestrutura não adaptada para acessibilidade, posteriormente aparece a ausência de priorização de acessibilidade e, por fim, uso de tecnologia para auxiliar no desenvolvimento do trabalho, assim como ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Infraestrutura para acessibilidade



Fonte: elaborado pelas autoras (2022).

Sasaki (2009), aponta que na dimensão estrutural (arquitetônica), no ambiente de trabalho deve haver acesso fácil aos espaços físicos, desde a entrada até as salas e oficinas de trabalho, sanitários adequados, entre outros aspectos. As citações mostram que a grande maioria dos prédios públicos são antigos e por causa disso não possuem todas as adequações ergonômicas necessárias.

Verificou-se que os prédios novos contemplam uma estrutura adaptada conforme relata F4: "[...] o prédio possui equipamentos de acessibilidade construídos...rampas, corrimãos, banheiros, portas [...]". O que demonstra que aos poucos as estruturas estão sendo adaptadas para a acessibilidade dos novos funcionários com ou sem limitações físicas ou auditivas. Continuando com a fala de F4, "[...] entretanto no estacionamento interno (para uso dos servidores) a prioridade é dada aos gestores e não a acessibilidade", verifica-se a falta de priorização da acessibilidade.

Além disso, devem ser realizadas ações no intuito de mitigar situações de risco para esses funcionários, como cita o F2: "[...] porque tem locais que dificultam o acesso da gente como piso escorregadio, quando chove, aqui o pessoal entra com os pés molhados, fica bastante escorregadio, essas coisas que devem ser evitadas". Corroborado pela fala de F4: "A acessibilidade está presente na estrutura no prédio, entretanto mês passado houve uma quebra no elevador e tive que fazer os 5 andares pela escada, e por coincidência, neste dia tive que subir e descer 5 vezes, para desenvolver atividades cotidianas [...]".

Outro ponto relevante, foi observado na subcategoria "uso de tecnologia para auxiliar no desenvolvimento do trabalho", que foi abordado por alguns entrevistados como sendo uma opção em virtude da falta de adaptação nos instrumentos de trabalho, conforme aponta F3:

"[...] principalmente o uso do telefone e nós não temos um telefone aqui adaptado para deficientes auditivos, como a minha deficiência é auditiva, né? então pra mim, o que me incomoda hoje é o telefone. Eu acho que aqui na empresa ainda nós ainda não temos nada para o deficiente auditivo [...] o Whatsapp hoje para mim foi a ferramenta assim melhor para minha deficiência que eu consigo trabalhar sem precisar escutar."

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo analisar a gestão da diversidade e inclusão de trabalhadores com deficiência física e auditiva no serviço público estadual cearense nos aspectos de gestão de equipe, desenvolvimento profissional e a existência da infraestrutura para acessibilidade. Levando-se em consideração a acessibilidade atitudinal, estrutural e instrumental preconizada por Sasaki (2009).

Para alcançar o primeiro objetivo específico do estudo, que engloba a acessibilidade atitudinal, foram analisadas as 11 subcategorias geradas ao longo da entrevista na categoria "Gestão da equipe". Observa-se que o setor público é carente de práticas voltadas para a inclusão de funcionários com deficiência, necessitando interação social, capacitação das equipes e investimentos para a promoção à diversidade. Mesmo com a ausência dessas práticas, foram relatadas nas entrevistas a ocorrência de respeito mútuo, tratamento equitativo entre os funcionários e acolhimento pelos gestores. Durante as entrevistas foram pontuados casos de discriminação, envolvendo colegas de equipe e público externo.

No segundo objetivo específico, ainda contemplando a acessibilidade atitudinal, o estudo buscou verificar as práticas para o desenvolvimento profissional, encontrando 5 subcategorias. Constatou-se a inexistência de políticas internas para a inclusão, desigualdade de oportunidades pela restrição da realização de algumas atividades e/ou nível de escolaridade. Com isso, acaba dificultando a ascensão de funcionários PCD a altos cargos.

Com o terceiro e último objetivo específico, foi verificada a infraestrutura para acessibilidade, contemplando as dimensões estrutural e instrumental. Nessa categoria, percebeu-se que as estruturas e os instrumentos de trabalho precisam ser adaptados, e que para isso necessitam de investimentos financeiros, bem como a priorização da acessibilidade. Como forma de mudar essa realidade deve-se buscar inovar, usando ferramentas tecnológicas para facilitar a realização de atividades, reformas prediais e adaptações ergonômicas.

Ao estudar a questão da inserção da diversidade dentro das corporações, principalmente no setor público, fica notório que para a ocorrência de uma efetiva inclusão, precisam haver além de adaptações estrutural e instrumental, mudanças sociais e culturais (MUNIZ, 2020). Devendo ter um olhar voltado para o organizacional e o pessoal, uma vez que a gestão da diversidade busca integrar pessoas no ambiente laboral.

Nesse sentido, almeja-se que o setor público, torne-se inclusivo, oferecendo oportunidade de crescimento profissional a PCD, contribuindo para o desenvolvimento de habilidade, envolvendo todo o quadro de funcionários com deficiência ou não, numa perspectiva de interação social efetiva e eficaz.

A nível acadêmico, esta pesquisa coopera para que se possa ter uma visão mais ampla sobre a gestão da diversidade e inclusão de trabalhadores com deficiência no setor público, como ocorre a acessibilidade atitudinal por meio da gestão de equipe e desenvolvimento da carreira, acessibilidade estrutural e instrumental por meio das adaptações do ambiente laboral.

Como limitação, ressalta-se que as entrevistas deste estudo foram realizadas no setor público estadual cearense, na administração indireta. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se que as entrevistas sejam feitas na administração direta estadual, a nível municipal ou federal. Propõe-se, também, para a realização de futuros estudos, a produção de uma análise quantitativa sobre a gestão da diversidade e inclusão de trabalhadores com deficiência no serviço público, bem como outra pesquisa, porém utilizando os outros tipos de acessibilidade no ambiente laboral proposto por Sasaki (2009).

6 REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003> Acesso em: 8 mai. 2022.

ARAUJO, J. P.; SCHMIDT, A. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 12, p. 241-254, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-65382006000200007> Acesso em: 8 mai. 2022.

ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. **Personnel Review**, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.15878abstract> Acesso em: 8 mai. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 2 ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BEATTY, J. E.; BALDRIDGE, D. C.; BOEHM, S. A.; KULKARNI, M.; COLELLA, A. J. On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. **Human Resource Management**, v. 58, n. 2, p. 119-137, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21940> Acesso em: 8 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Senado Federal, [1990]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 8 mai. 2022.

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, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 8 mai. 2022.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PCDs em cinco empresas paulistas. **Cadernos Ebape. BR**, v. 6, p. 01-27, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300008> Acesso em: 7 mai. 2022.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1106> Acesso em: 9 mai. 2022.

CARDOSO, J. A. S.; FARIAS FILHO, J. R. F.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R. M. ; OLIVEIRA, U. R. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 2007. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; SILVA, O. A.; TETTE, R. P. G.; SILVA, C. V. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 174-191, 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/16769/13071>. Acesso em: 12 mai. 2022.

COLELLA, A. J.; BRUYÈRE, S. M. **Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology**. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial/organizational psychology* (pp. 473–503). Washington, DC: American Psychological Association. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/12169-015>. Acesso em: 8 mai. 2022.

CRESWELL, W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Pearson Brasil, 2004.

DONG, S.; OIRE, S. N.; MACDONALD-WILSON, K. L.; FABIAN, E. S. A comparison of perceptions of factors in the job accommodation process among employees with disabilities, employers, and service providers. **Rehabilitation Counseling Bulletin**, v. 56, n. 3, p. 182–189, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0034355212468618>. Acesso em: 9 mai. 2022.

FERREIRA, L. C. M.; RAIS, L. A. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, p. 108-124, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2769>. Acesso em: 8 mai. 2022.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>. Acesso em: 10 mai. 2022.

FONTANELLA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; MELO, D. G. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, p. 388-394, 2011. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csp/v27n2/20.pdf. Acesso em: 8 mai. 2022.

FREITAS, M. N. C.; MARQUES, A. L. Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: Um estudo com empresas socialmente responsáveis. **Gestão. Org**, v. 8, n. 3, p. 483-502, 2010. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7856936>. Acesso em: 8 mai. 2022.

GALVÃO, M. F. G.; LEMOS, A. H.; CAVAZZOTE, F. S. C. N. Revisiting the mainstream: The meaning of work for people with acquired disabilities. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2019. Disponível em: [doi:10.1590/1678-6971/eRAMD180079](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD180079). Acesso em: 9 mai. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307145806007.pdf>. Acesso em: 8 mai. 2022.

HERNANDEZ, B.; CHEN, B.; ARATEN-BERGMAN, T.; LEVY, J.; KRAMER, M.; RIMMERMAN, A. Workers with disabilities: Exploring the hiring intentions of nonprofit and for-profit employers. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 24, n. 4, p. 237-249, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10672-011-9187-x>. Acesso em: 10 mai. 2022.

HOUTENVILLE, A.; KALARGYROU, V. Employers' perspectives about employing people with disabilities: A comparative study across industries. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 168-179, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1938965514551633>. Acesso em: 8 mai. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional de Saúde 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/31445-pns-2019-pais-tem-17-3-milhoes-de-pessoas-com-algum-tipo-de-deficiencia.html>. Acesso em: 9 mai. 2022.

KIRTON, G.; GREENE, A. **The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach**. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2010.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D.; BOEHS, S. D. T. 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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>. Acesso em: 9 mai. 2022.

MARQUES JUNIOR, E. C.; MARQUES, A. L. B.A; DANTAS, A. B. Gestão da diversidade no Brasil: Artigos publicados na base SPELL no período 2006-2016. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/1217/pdf_2. Acesso em: 7 mai. 2022.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 8 mai. 2022.

MUNIZ, E. R. A inclusão da pessoa com deficiência na perspectiva empresarial. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 5, n. 1, 2020. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/REASU/article/view/1338/1022>. Acesso em: 9 mai. 2022.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>. Acesso em: 7 mai. 2022.

PITTS, D. W. Diversity management, job satisfaction, and performance: evidence from US federal agencies. **Public Administration Review**, v. 69, n. 2, p. 328-338, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>. Acesso em: 9 mai. 2022.

RICHARDS, J.; SANG, K. Trade unions as employment facilitators for disabled employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 14, p. 1642–1661, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126334>. Acesso em: 7 mai. 2022.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R.. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>. Acesso em: 7 mai. 2022.

SASSAKI, R. K.. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, v. 12, n. 2, p. 10-16, 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?1473203319. Acesso em: 7 mai. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 107-117, 1990. Disponível em: <https://europaemc.org/article/med/10106515>. Acesso em: 8 mai. 2022.

UN. United Nations. **Resolution adopted by the General Assembly: Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)**. 2015. Disponível em: <https://undocs.org/en/A/RES/70/1>. Acesso em: 8 mai. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2016.