



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAELA CRISTIANE ALVES DO NASCIMENTO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE RECIFE/PE

CAMPINA GRANDE
2019



RAFAELA CRISTIANE ALVES DO NASCIMENTO

**GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE RECIFE/PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof(a). Monalisa Vasconcelos Ernesto Silva, Mestre em Psicologia Social.

**CAMPINA GRANDE
2019**

GESTÃO DA DIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE RECIFE/PE

Rafaela Cristiane Alves do Nascimento¹

Monalisa Vasconcelos Ernesto Silva²

RESUMO

A diversidade está cada vez mais presente dentro da nossa sociedade, levando as organizações à absorver cada vez mais uma força de trabalho diversificada. Diante dessa nova realidade, surge a gestão da diversidade que consiste em um estilo de gestão onde o preconceito e as discriminações são minimizados para garantir um ambiente igualitário onde mulheres, negros, deficientes e idosos possam ter as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Neste sentido a pesquisa teve objetivo de analisar a gestão da diversidade em uma empresa de tecnologia da informação, através das políticas de RH do departamento de Gente e Gestão, identificando como o recrutamento e seleção, a inclusão e as oportunidades de liderança contribuem com o desenvolvimento das mulheres, negros, deficientes e idosos dentro da organização. Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, utilizando como recursos a pesquisa bibliográfica e de campo. Como técnica de pesquisa utilizou-se o estudo de caso com entrevista semiestruturada com a gestora de uma empresa de Tecnologia da Informação localizada em Recife/PE. Os resultados da análise apontaram que a gestora conhece a importância da gestão da diversidade, seu conceito, citado como uma forma de estimular as equipes contribuindo com o desenvolvimento de todos, mas adota uma gestão da diversidade baseada na dissolução das diferenças. Um estilo de gestão da diversidade que faz com que as mulheres, negros, deficientes e idosos sejam minorias presentes na organização e tenham pouco acesso aos cargos de chefia e liderança.

Palavras- chave: Gestão da diversidade; Diferenças; Desenvolvimento.

MANAGEMENT OF DIVERSITY: A CASE STUDY IN A INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF RECIFE / PE.

ABSTRACT

Diversity is increasingly present within our society, leading organizations to increasingly absorb a diverse workforce. In the face of this new reality, management of diversity emerges, consisting of a style of management where prejudice and discrimination are minimized to ensure an egalitarian environment where women, blacks, the disabled and the elderly can have the same opportunities for growth and development. In this sense the research had the objective of analyzing diversity management in an information technology company through the HR policies

¹ Bacharelada em Administração, pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), raafaelacrisan@gmail.com

² Mestre em Psicologia Social, pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), monalisaernesto@gmail.com

of the Department of People and Management, identifying how these actions contribute to the development of women, the black, disabled and elderly within the organization. This is a descriptive study with a qualitative approach, using bibliographical and field research as resources. As a research technique, a case study with semi-structured interview with the manager of an Information Technology company located in Recife / PE was used. The results of the analysis pointed out that the manager knows the importance of diversity management, its concept, cited as a way to stimulate the teams contributing to the development of all, but adopts diversity management based on the dissolution of differences. A style of diversity management that makes women, blacks, the disabled and the elderly minorities present in the organization and have little access to leadership and leadership positions.

Keywords: Diversity management. Differences. Development

1 Introdução

O conceito de “Ação afirmativa” surge na década de 60 nos Estados Unidos, nessa época o país passava por um momento de reivindicações democráticas que buscavam a igualdade de oportunidades para todos. Os protestos tinham como objetivo eliminar as leis anti-segregacionistas presentes na constituição e melhorar as condições da população negra no país. A ação afirmativa ganhou espaço em vários países ao redor do mundo, diante da realidade de cada país a ação afirmativa se constitui de diversos conjuntos de ações. Podendo ser entendida como ações que promovem a representação de certos grupos excluídos em determinados empregos ou escolas. Assim, a ação afirmativa tem como objetivo representar os grupos que historicamente são inferiorizados na sociedade, garantindo o direito de terem acesso a posições no mercado de trabalho e serviços educacionais (MOEHLECKE, 2002).

No Brasil, após a redemocratização do país, os movimentos sociais começaram a exigir do poder público uma posição sobre questões raciais e de gênero. Assim, na década de 80 as ações afirmativas passam a ser discutidas no país. O resultado de tais discussões conferiu aos grupos inferiorizados alguns direitos como: as cotas raciais para ingresso nas universidades, delegacia da mulher e a revogação de leis presentes na constituição federal que apresentavam algum tipo de discriminação de sexo, raça, gênero e etc (MOEHLECKE, 2002).

Com o reconhecimento das ações afirmativas, as empresas tiveram que rever suas políticas a fim de proporcionar a igualdade no seu ambiente organizacional, pois o ambiente corporativo é um lugar de relações sociais e profissionais. Nesse contexto, a gestão da

diversidade surgiu com o intuito de promover ações que minimizasse o preconceito nas relações trabalhistas e pessoais, buscando garantir um ambiente onde todos tenham as mesmas oportunidades de crescimento, desenvolvimento e igualdade (ANDRADE; ALVES; SILVA, 2015).

A diversidade é um tema bastante discutido na literatura, sendo sua gestão um dos principais desafios para as empresas Brasileiras. Uma organização que consegue gerir sua diversidade é capaz de aumentar a capacidade de trabalho em equipe e ter um maior incentivo a inovação e a criatividade (ALVES & GALEÃO-SILVA, 2004). Além de minimizar os custos com a integração de pessoas, devido a uma maior aceitação entre as pessoas presentes na organização. Porém para Fleury (2000) a inexistência de um modelo de gestão da diversidade se mostra como um desafio para sua aplicação nas empresas. Entender quais políticas de RH são capazes de promover a absorção da diversidade e sua aceitação dentro das empresas torna-se relevante para entender a importância do assunto e como ele é capaz de gerar o desenvolvimento dos profissionais.

Com base no exposto, o presente artigo tem o seguinte problema de pesquisa: Como a gestão da diversidade é capaz de contribuir com o desenvolvimento das mulheres, negros, deficientes e idosos presentes em uma empresa de tecnologia da Informação no Município de Recife/PE?

Sendo assim, esta pesquisa objetiva analisar a gestão da diversidade em uma empresa de tecnologia da informação, através das políticas de RH do departamento de Gente e Gestão, identificando como o recrutamento e seleção, a inclusão e as oportunidades de liderança contribuem com o desenvolvimento das mulheres, negros, deficientes e idosos dentro da organização. As oportunidades oferecidas aos profissionais e a inclusão presente na empresa foram verificadas através de uma pesquisa qualitativa cujos dados foram coletados utilizando uma entrevista semiestruturada com o gestor de uma empresa de TI localizada em Recife/PE.

Com intuito de responder à problemática da pesquisa, o método utilizado para análise dos dados será a análise de conteúdo. Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

A estrutura do artigo visitará a literatura acerca do tema da pesquisa, na seção 2, de fundamentação teórica. O material e métodos de pesquisa serão detalhados na seção 3, seguido da análise dos resultados e discussões na seção 4. Por fim, a seção 5 será voltada para as considerações finais, sendo seguido pelas referências.

2 Fundamentação teórica

2.1 Da Ação Afirmativa à Gestão da Diversidade

A década de 60 nos Estados Unidos foi marcada por grandes reivindicações democráticas internas, o movimento dos direitos civis defendia a igualdade de oportunidades para todos. Nesse contexto surge o termo “Ação Afirmativa” que consistia em políticas para garantir aos negros acesso à educação e ao mercado de trabalho. Para Moehlecke (2002) esse conjunto de ações tinha como objetivo garantir a eliminação de leis segregacionistas, além de exigir uma postura mais ativa do governo para melhorar as condições da população negra.

A experiência dos Estados unidos com a ação afirmativa fez com que a mesma se espalhasse para outros países. Porém é importante ressaltar que a ideia da ação afirmativa não é engessada, ela se adequava a cada realidade, passando a ser: ações voluntárias, ações obrigatórias, programas governamentais ou privados, leis e orientações jurídicas ou agências de fomento e regulação. Dessa forma, a ação afirmativa passou a ter um objetivo mais amplo, sendo eles: eliminar desigualdades, combater discriminações étnicas, raciais, de gênero, religiosas, fazendo com que seus beneficiados pudessem competir efetivamente por serviços educacionais, ter acesso a saúde, reconhecimento cultural e igualdade no mercado de trabalho (MOEHLECKE, 2002).

Diante dessa nova realidade, surgiu para as empresas o desafio de atender essas medidas garantindo a existência de diversidade e igualdade dentro de seu espaço. A partir da implementação das ações afirmativas as empresas precisaram colocar em prática um projeto democrático para todos, tendo que usar estratégias que fossem amenizar ou eliminar as desigualdades, surgindo assim a gestão da diversidade (ANDRADE; ALVES; SILVA, 2015).

A gestão de diversidade tem como objetivo criar um ambiente que estimule o desenvolvimento para todos, não sendo um modelo, mas um projeto a ser desenvolvido e implantado aos poucos (MACIEL; BAASCH, 2015).

Existe uma distinção entre a gestão da diversidade e a ação afirmativa. Enquanto a primeira cria ações para representar grupos que são socialmente excluídos, como é o caso das cotas para deficientes físicos. A segunda cria ações para estimular a adoção de pessoas com experiências e habilidades distintas, reconhecendo que um ambiente interno multicultural é capaz de criar uma vantagem competitiva para as empresas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A gestão da diversidade entende que a boa integração entre os funcionários possibilita a troca de informações, onde os mesmos possam melhorar suas habilidades garantindo assim um desenvolvimento organizacional. Além da boa integração e troca de informações, a gestão da diversidade traz para os indivíduos e organizações as seguintes vantagens descritas no quadro 1.

Quadro 1: Benefícios da Gestão da Diversidade

| | |
|--|--|
| Alves & Galeão-Silva (2004) | Redução de custos com absenteísmo em particular das minorias beneficiadas. |
| | Incentivo a inovação e criatividade. |
| | Maior capacidade de se resolver problemas. |
| | Maior flexibilização do aparelho administrativo. |
| Cardoso (2007) | Aumento da produtividade através de um aumento da moral do grupo por meio da maior aceitação entre os colegas. |
| | Aumento da capacidade de trabalho em equipe. |
| | Melhoria da imagem pública da empresa devido à política anti-racista e de responsabilidade social. |
| | Crescente tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista. |
| Macalli (2015) | Minimização de custos com a integração de pessoas. |
| | Captação de membros com boas qualificações. |
| | Maior diversidade de pessoas gera grupos mais flexíveis e criativos. |

Fonte: Elaboração Própria

Mesmo que não exista um modelo para gerir a diversidade, as empresas podem promover medidas que estimulem a diversificação de seu quadro funcional, algumas dessas medidas podem ser: Políticas de recrutamento e seleção que incentiva a diversificação principalmente de gênero e raça, políticas de treinamento para os gestores lidarem com a diversidade, comunicação interna

para informar aos funcionários os objetivos da política de diversidade (FLEURY, 2000). Assim é possível entender que para uma gestão da diversidade eficaz é preciso existir, por parte das organizações, uma conscientização da importância da gestão da diversidade e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade.

Para Robbins, Judge e Sobral (2016) a diversidade pode ser de nível superficial ou profundo. No primeiro caso são levadas em consideração características que não influenciam a forma de pensar de um indivíduo como gênero, idade, etnia e etc. A diversidade em um nível profundo representa as diferenças de personalidade e valores de um indivíduo. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi levado em consideração a diversidade em nível Superficial nos aspectos Raça, Gênero, etnia e deficiência.

2.2 Diversidade nas Organizações

A diversidade está cada vez mais presente na sociedade como resultado, as organizações estão absorvendo cada vez mais a força de trabalho diversificada, visto que as mesmas são formadas pelas pessoas que fazem parte da sociedade (FERREIRA, 2016).

2.2.1 A mulher no mercado de trabalho

Historicamente a presença masculina sempre foi predominante no mercado de trabalho, as mulheres por questões culturais sempre tiveram a responsabilidade pelo cuidado com o lar e a criação dos filhos. Ao longo dos anos essa realidade mudou, levando-o a um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho. Segundo pesquisa realizada no 4º trimestre de 2018 das pessoas presentes no mercado de trabalho 45,6 % são mulheres (IBGE, 2018).

Mesmo com o aumento da presença feminina no mercado de trabalho e suas diversas conquistas, ainda é baixa a presença de mulheres em cargos de liderança se comparados aos homens. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística em 2018, as mulheres ocupavam 41,8% dos cargos de gerência e diretoria. Quanto ao rendimento, a mesma pesquisa apontou que entre os cargos de gerência e diretoria a diferença entre o rendimento das mulheres para os dos homens corresponde a 71,3% (IBGE, 2018). Dessa forma, é possível questionar o porquê dessa diferença nos salários já que as mesmas ocupam o mesmo cargo que os homens.

Para Andrade et al. (2015) os obstáculos que impedem que as mulheres e minorias ocupem cargos de gerência é denominado “teto de vidro”. O mesmo consiste na má distribuição de cargos para esses grupos que acabam sendo alocados nos níveis mais baixos da hierarquia das empresas. Porém o teto de vidro não é o único responsável pela retenção dos grupos, a estrutura organizacional também contribui na criação de barreiras.

2.2. 2 O negro no mercado de trabalho

O preconceito racial dentro das organizações é bastante discutido na literatura, sendo considerado como um dos principais conflitos internos. Para Mallet (2010) o Brasil é um país constituído por uma população miscigenada, porém a discriminação em relação a raça negra está presente na sociedade e organizações, podendo ser dissimulada, oculta e disfarçada. Sendo mais difícil identificar e combater-la.

Segundo a pesquisa *Nacional por Amostra de Domicílio (PNDA continua)* no 4º trimestre de 2018, o total de negros fora do mercado de trabalho foi de 64,6% do total de pessoas desocupadas (IBGE, 2018). Uma possível explicação para esse número é dada por Monteiro (1989) onde o recrutamento e seleção em muitos casos constitui-se como uma barreira para a contratação de pessoas negras nas organizações, pois as técnicas utilizadas em muitos casos não conseguem eliminar o preconceito.

Assim como as mulheres, os negros são alvo do teto de vidro, o mesmo também é responsável pela menor rapidez na ocupação de cargos de liderança (VAZ, 2013). Uma pesquisa realizada pelo instituto Ethos em 2016 denominada “Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas” identificou alguns resultados importantes. Segundo a pesquisa as pessoas negras ocupavam 6,3% dos cargos de gerência, mesmo representando mais da metade da população brasileira. Dos cargos executivos 4,7% eram ocupados por profissionais negros. Já em quadro funcionais os profissionais negros correspondiam a 35,7%. A situação é ainda mais desigual para as mulheres negras, as mesmas ocupam 0,6% dos cargos executivos, assim além da discriminação racial as mesmas sofrem com as discriminações de gênero (ETHOS, 2016).

No mesmo estudo, quando os gestores eram questionados sobre as ações afirmativas para negros, os mesmos respondiam que não possuíam medidas para ampliar a presença de negros em nenhum nível de seu pessoal (ETHOS, 2016).

2.2.3 O idoso no mercado de trabalho

Nos últimos anos o número de pessoas idosas no Brasil está se tornando cada vez mais representativo. Segundo a pesquisa *Nacional por Amostras de Domicílios Contínua (PNAD)* em 2017 o número de pessoas idosas chegou a 30,2 milhões. Mesmo diante desse número representativo, a mesma pesquisa apontou que o número de pessoas idosas presentes no mercado de trabalho no quarto trimestre de 2018 correspondeu a 22,7%. E o número de pessoas com faixa etária de 60 anos ou mais fora do mercado de trabalho totalizaram 38,6% (IBGE, 2018).

Com a inserção desse grupo de indivíduos nas organizações torna-se necessário uma adequação tanto para o idoso quanto para as empresas. Diante disso, os trabalhadores podem enfrentar problemas relacionados a exclusão social devendo ser papel das empresas elaborar ações para diminuir a discriminação e a vulnerabilidade. Facilitando a reinserção e permanência desses profissionais no mercado de trabalho (PAOLINI, 2016).

2.2. 4 O deficiente no mercado de trabalho

A contratação de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho é fruto das políticas de ação afirmativa. O governo Brasileiro em 1991 criou a lei de cotas 8.213 com o intuito de definir as medidas necessárias para a contratação e inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho (BRASIL, 1988). Assim, como também criou em 1999 o Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência -CONADE, com o objetivo de acompanhar e avaliar o desenvolvimento de uma política nacional para dar acesso à educação, saúde, trabalho, assistência social, transporte, cultura, lazer e turismo as pessoas com deficiência (BRASILIA, 2019).

Apesar de exigência legal, a participação dos deficientes no mercado de trabalho ainda é baixa quando comparada à das pessoas sem deficiência. Conforme mostra o último censo, em 2010 haviam 44. 073.377 pessoas com pelo menos uma deficiência em idade ativa, mas só 23,7

milhões possuíam ocupação (IBGE, 2012). O estabelecimento de uma lei, não garante a inserção desses indivíduos no mercado de trabalho.

Para Haber (2012) a escolarização é um fator que dificulta a inserção dos deficientes no mercado de trabalho, porém a cultura é uma barreira que gera maior dificuldades. As empresas tendem a limitarem o acesso dos deficientes apenas ao nível operacional, ao alegarem que os mesmos não possuem perfil ou não se enquadram para ocupar cargos de diretoria ou liderança. Assim, a inclusão não depende só da absorção da mão de obra PcDs, é preciso existir políticas de diversidade eficazes, capazes de desenvolver práticas aplicadas no processo seletivo, na estrutura física das organizações e na sensibilização dos funcionários (SANTOS; SANTOS; SOUZA; VERANEZE, 2015).

3 Material e Métodos

Nesta seção do trabalho, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, serão apresentados a caracterização da pesquisa, instrumento de coleta de dados, variáveis da pesquisa, universo/amostra e o tratamento dos dados.

A pesquisa deste artigo tem como embasamento analisar a gestão da diversidade em uma empresa de tecnologia da informação, através das políticas de RH do departamento de Gente e Gestão, identificando como o recrutamento e seleção, a inclusão e as oportunidades de liderança contribuem com o desenvolvimento das mulheres, negros, deficientes e idosos dentro da organização.

Em relação aos meios, este trabalho foi definido como uma pesquisa de campo, onde a investigação foi realizada através do discurso de um gestor de pessoas de uma empresa de Tecnologia da Informação situada em Recife/PE, com a finalidade de compreender como a gestão da diversidade é desenvolvida dentro da empresa referente as mulheres, negros, deficientes e idosos. Para Gil (2002) A pesquisa de campo é desenvolvida através da observação direta das atividades realizadas pelo grupo estudado e de entrevistas realizadas com os participantes do grupo para identificar os fenômenos que ocorrem e suas possíveis explicações.

Quanto aos fins, a pesquisa será definida como descritiva. Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa descritiva consiste na busca de descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou a relação entre variáveis. Como método de investigação utilizou-se o

estudo de caso, que segundo Prodanov e Freitas (2013) o estudo de caso consiste em coletar informações sobre determinado indivíduo, família ou grupo e analisá-los, a fim de estudar alguns aspectos presentes em sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram feitas análises qualitativas, obtidas através de uma entrevista semiestruturada com o gestor de pessoas de uma empresa. Segundo Marconi e Lakatos (2003) a entrevista semiestruturada é um método que permite que o entrevistador possa ficar à vontade para progredir qualquer situação a destinos variados, analisando um maior horizonte em uma dada questão.

A entrevista contou com 28 perguntas, na primeira parte foram consideradas as variáveis sociodemográficas: cargo, sexo, escolaridade e tempo de atividade na empresa. No segundo momento, foram consideradas: número de funcionários na empresa, percentual de gênero, perfil étnico racial, faixa etária média, tipos de deficiência presentes no quadro de funcionários, escolaridade média e média salarial. Por fim, as demais perguntas foram divididas em 4 dimensões, conforme descrito no quadro 2.

Quadro 2: Dimensões

| Variável | Descrição da variável |
|-------------------------------|--|
| Seleção e recrutamento | Como se dá o processo de seleção e recrutamento de mulheres, negros, idosos e deficientes na empresa. |
| Inclusão | Quais ações são tomadas pela organização para promover a inclusão dos diferentes grupos na organização. |
| Liderança | A presença de mulheres, negros, deficientes e idosos em cargos de liderança. Assim, como as oportunidades dadas aos grupos para ocupar esses cargos. |
| Percepção do gestor | A visão do gestor sobre a promoção da gestão da diversidade. |

Fonte: Elaboração Própria (2019)

O universo da pesquisa foi toda a população onde foi desenvolvida a pesquisa. De acordo com Pereira, Shitsuka, Parreira e Shitsuka (2018) o universo é o conjunto de dados onde será levantado os dados da pesquisa. A entrevista foi dada pelo acesso, sendo realizada com a gestora

de pessoas de uma empresa de tecnologia da informação. Para Massukado-Nakatani (2009) na amostragem por acessibilidade são selecionados os elementos os quais se tem acesso para que seja possível realizar a pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através da entrevista com a gestora de pessoas de uma empresa de tecnologia da Informação situada em Recife/PE, sendo considerados dados primários. Os dados foram coletados e analisados em maio de 2019. A análise dos resultados foi realizada através da técnica de análise do conteúdo da transcrição da entrevista, que segundo Marconi e Lakatos (2003) é a descrição sistemática, objetiva e quantitativa de todo o conteúdo da comunicação.

3.1 Caracterização do campo de pesquisa

A empresa TI soluções, nome fictício, foi fundada em 20 de julho na cidade de Porto Alegre. É especializada na criação e comercialização de serviços de tecnologia na área da saúde. Tem como missão “Tornar a saúde mais eficiente por meio do conhecimento de gestão e tecnologia, contribuindo para uma sociedade saudável” e como visão “Triplicar o valor da companhia, sendo referência global em conhecimento e tecnologia na área de gestão da saúde”. Podendo ser caracterizada como uma empresa produtora de sistemas de automação de processos e integração de áreas hospitalares.

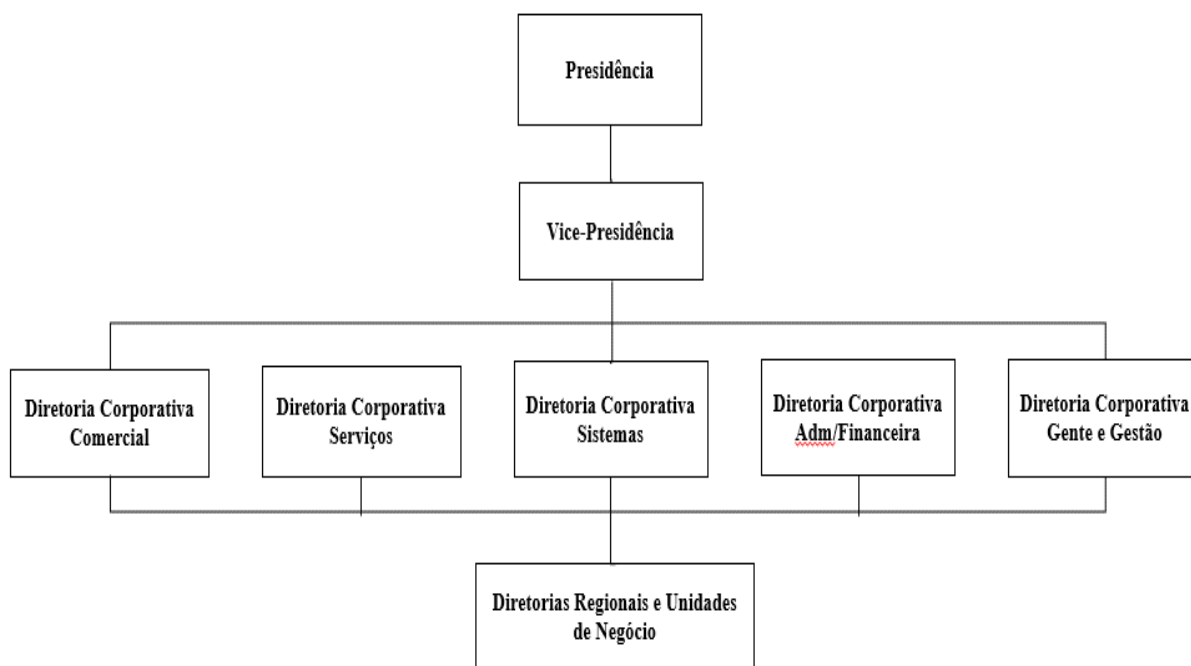
A empresa inicialmente fornecia serviços de faturamentos de contas hospitalares. Após alguns anos de atividade a empresa se voltou para a criação de um dos primeiros sistemas de gestão hospitalar do Brasil, passando a criar sistemas de tecnologia na área da saúde. Assim, a empresa expandiu sua atuação no Brasil, estabelecendo sua sede administrativa na cidade de Recife/PE.

A TI tecnologia é responsável em criar sistemas de informação para hospitais, operadoras de planos de saúde e saúde pública. Sua linha de serviços é bastante diversificada, oferecendo aos seus clientes prontuários eletrônicos, serviços de consultoria com métodos de gestão de processos na área da saúde, soluções de business inteligente, *balanced scorecard*, *key process indicators* e gestão da qualidade.

A empresa se consolidou entre 2009 e 2015 passando a atuar na América Latina e África, em países como Chile, México, Angola e república Dominicana.

A pesquisa foi realizada na sede de uma empresa de TI, situada na cidade do Recife. A unidade possui 1300 funcionários distribuídos nos níveis estratégico, tático e operacional. A Figura 1 mostra o organograma da empresa sede. Sua área administrativa compreende aos departamentos de Gente e Gestão, Adm/Financeira e comercial. Sua área operacional compreende os departamentos de Sistemas e Serviços.

Figura 1 – Organograma da empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

O cargo do entrevistado na pesquisa foi o de Gestão do departamento de Gente e gestão responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários da empresa. A Funcionária trabalha há nove anos na empresa, tendo ingressado inicialmente como uma Analista e após 4 anos assumiu o cargo de liderança do departamento.

3 Resultados e discussão

Em relação ao perfil sociodemográfico da empresa TI soluções, a entrevistada afirmou que gestora a empresa possui 1300 funcionários dos quais 60% são do sexo Masculino e 40% do sexo Feminino. Quanto ao perfil étnico-racial o quadro de funcionários é composto por 60% Brancos, 20% Pardos, 10% negros e 10% amarelos. A faixa etária média dos funcionários está entre 31 a 40 anos, a escolaridade predominantemente na organização é o ensino Superior Incompleto com renda média de 2 a 3 salários mínimos. A empresa conta com funcionários portadores de deficiências, sendo elas Deficiência Física e Deficiência Auditiva.

Para Pereira e Hanashiro (2007) existe dois tipos de abordagens na aplicação da gestão da diversidade. A primeira delas é a gestão da diversidade com base na dissolução de diferenças, onde são desenvolvidas práticas e políticas organizacionais que ignoram as diferenças entre os indivíduos associadas a identidade social como raça, gênero, idade e etc. Assim, existe a mesma igualdade de oportunidades para todos dentro de uma organização.

A segunda abordagem trata-se da Gestão da diversidade com base na valorização das diferenças, onde são estimuladas práticas e políticas que procuram realçar as diferenças nas características dos indivíduos associadas a raça, gênero e etc. Assim, a valorização das diferenças gerará competitividade para as organizações. No caso da TI Soluções a empresa segue a abordagem da dissolução de diferenças. Durante a entrevista a gestora enfatiza que a empresa não pratica nenhum tipo de segregação em suas seleções.

No momento da selecionar os profissionais a entrevistada afirma *“Procuramos candidatos que tenham os conhecimentos técnicos que o cargo exige, também observamos seus comportamentos para ver se combinam com nossa cultura. Observando o Fit cultural do deles, suas experiências pessoais e profissionais adquiridas ao longo de sua vida”*. Por adotar a abordagem de igual oportunidades para todos a empresa não possui nenhum programa que estimule a diversidade, segundo a entrevistada *“Abrimos para quem desejar se candidatar”*. Não havendo nenhum tipo de seleção específica para a contratação de mulheres, negros, idosos e deficientes.

Mesmo com a afirmação da Gestora que não há segregação nas seleções a mesma relata *“Já tivemos um momento em que o diretor de uma determinada área que só tinha homens disse que queria mulher para mesclar o time”*. Para Milkovick e Boudreau (2006) a diversidade

dentro de uma organização é capaz de aumentar a criatividade, produtividade e inovação através da troca de conhecimento dos indivíduos.

Quando questionada se a empresa possui algum programa de promoção da diversidade e o que ela representa para a empresa. A gestora indicou que a empresa não possui nenhum programa, mas reconhece que gerir a diversidade é uma necessidade do cenário atual das empresas, onde as mesmas precisam se atualizar. Segundo Ferreira (2016) a gestão da diversidade é importante no processo de transformação social, pois é através dela que as empresas atendem à demanda da sociedade e promovem a inclusão de grupos minoritários combatendo o preconceito e a discriminação.

Diante do discurso de não segregação no momento da contratação de profissionais, quando indagada sobre a preparação dos profissionais do departamento de Gente e Gestão no momento do recrutamento e seleção de mulheres, negros e deficientes a entrevistada respondeu “*Não, afinal não segregamos, abrimos vagas e concorrência igual para todos, o cuidado apenas é com surdos na contratação de interprete*”. Para Magalhães, Andrade e Saraiva (2017) nas organizações as mulheres, negros, deficientes e homossexuais são alvos de preconceitos e discriminação no momento de entrar em uma organização prejudicando assim suas carreiras. A falta de preparação para a seleção desses grupos pode constituir uma barreira ao serem inconscientemente alvo de julgamentos pessoais do entrevistador.

Os motivos que levaram a empresa a contratar mulheres, negros, idosos e deficientes é descrita no quadro 3.

Quadro 3: Motivos que levaram a contratação

| Grupos | Motivação |
|-----------------|--|
| Mulheres | Habilidades técnicas e comportamentais. |
| | Correspondem a 40% dos profissionais presentes na empresa. |
| Negros | Habilidades técnicas e comportamentais. |
| | Correspondem a 30% dos funcionários presentes na empresa. |
| Idosos | Indicação de outros funcionários. |

| | |
|--------------------|---|
| | Baixa representação em número. |
| Deficientes | Físicos e Auditivos. |
| | Lei de Cotas. |
| | Correspondem a 5% dos funcionários presentes na empresa |

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Quanto aos motivos que levaram a contratação de mulheres e negros a gestora indica *“Não tivemos um motivo específico. Mais uma vez é a concorrência da vaga independente de cor e sexo. Como falei avaliamos o conhecimento técnico deles e seus comportamentos”*. Na TI soluções as mulheres correspondem a 40% dos profissionais presentes na empresa, esse número mostra que as mulheres estão praticamente em par de igualdade em relação aos homens na organização.

Segundo Gonçalves et al (2016) a presença das mulheres nas empresas teve um grande aumento, porém a presença feminina em cargos de alto escalão ainda é considerada discreta. No caso dos profissionais negros o número não é tão representativo dentro da empresa, mostrando que existe uma desigualdade onde os mesmos correspondem a 30% dos funcionários presentes na empresa se comparado com os 60% de Brancos. Para Saraiva (2019) a pesquisa realizada pelo IBGE em 2016 indicava que neste ano a população negra no Brasil correspondeu a 54,9%.

No caso da contratação de idosos a entrevistada indicou que *“Os idosos que possuímos aqui foram indicados por outros funcionários, por que alguns possuem relação familiar com eles”* Os idosos presentes na TI soluções são poucos, sendo a faixa etária média dos funcionários de 31 a 40 anos. Na pesquisa realizada por Leite e Longo (2018) as empresas pesquisadas possuíam um número baixo de funcionários idosos, levando a conclusão de que as organizações preferem a força de trabalho jovem em relação a mais velha. Por fim a empresa conta em seu quadro de funcionários profissionais deficientes físicos e auditivos que segundo a entrevistada o que motivou a contratação foi *“Temos que atender o cumprimento da lei, nossa empresa possui mais de mil funcionários”*. A empresa TI soluções possui em seu quadro funcional 1.300 funcionários, assim os deficientes presentes na organização correspondem a 5%. Tal resultado sustenta o estudo realizado por Bahia e Schommer (2010) que afirma que o principal motivo de uma empresa contratar profissionais deficientes é a necessidade de atender a legislação em vigor,

evidenciando a influência que as normas e leis de caráter formal tem no comportamento das organizações.

Quanto a presença das minorias em cargos de liderança a gestora indicou que *“A maioria da liderança da nossa empresa é formada por homens”*. Mesmo com as ações afirmativas e o aumento das mulheres no mercado de trabalho, as mesmas ainda enfrentam discriminação e desvalorização profissional (FERREIRA, 2016). O universo empresarial é marcado pela dominação masculina, mesmo com a elevação do número de mulheres em posições de chefia elas ainda são minorias em relação aos homens em cargos de liderança (GONÇALVES et al, 2016). A TI soluções possui líderes negros, mas não contam com a presença de idosos e deficientes em cargos de liderança.

Ao ser questionada sobre a baixa representatividade das mulheres, negros, idosos e deficientes em cargos de liderança, a mesma afirmou *“A presença deles nesses cargos é baixa, por falta de competência mesmo”*. Uma explicação para essa visão da empresa pode ser dada por Bahia e Schommer (2010) ao explicar que os grupos minoritários são vistos como indivíduos improdutivos dada a sua herança histórica de preconceito e discriminação que geram uma desigualdade. Quando questionada se a empresa possui alguma ação de incentivo para os grupos da pesquisa assumirem cargos de chefia, a entrevistada manteve o discurso de que a empresa não beneficia nenhum grupo, sendo mérito de cada um conquistar seu espaço. Assim, as políticas de incentivo para a contratação desses grupos não promovem inclusão. Sendo necessário o engajamento da empresa em promover uma mudança em sua cultura.

Em relação a presença de casos de preconceito e discriminação, a entrevistada afirmou *“Em nossa empresa não percebemos esse movimento, inclusive em nossa pesquisa de clima, esse é um assunto bem avaliado”*. Não realizando nenhum tipo de palestra ou ações para conscientizar os funcionários sobre o preconceito e discriminação. Ao ser questionada sobre como a empresa lida com os casos de preconceito e discriminação a gestora explica que *“Tratamos da maneira mais transparente possível, inclusive podendo utilizar o canal de denuncia que temos”*. Tal afirmação mostra que a empresa lida com o assunto de forma punitiva em vez de adotar uma atitude preventiva.

5 Considerações Finais

Nossa sociedade é composta por uma grande diversidade, logo as organizações se vêm diante da necessidade de gerir essa diversidade trazendo benefícios não só aos indivíduos, mas a organização como um todo.

As ações afirmativas surgem em forma de ações para os grupos que historicamente sofrem preconceito e discriminação, estimulando sua representação nos ambientes organizacionais. Porém, só a inserção desses grupos dentro das empresas não é suficiente para garantir sua representação. A gestão da diversidade é uma gestão que entende que as diferentes características presentes nos indivíduos são capazes de fortalecer as equipes dentro das empresas. E que alguns grupos historicamente sofrem preconceito e discriminação, sendo preciso adotar práticas que garantam um ambiente igualitário em que todos possam ter espaço para se desenvolver.

A implementação da gestão da diversidade ainda possui muitos obstáculos. A inexistência de um modelo constitui um grande desafio para os gestores. Cabendo a eles a utilizarem algumas práticas que já são bem difundidas entre outras empresas, resultando em uma gestão da diversidade ineficiente. No caso da empresa estudada, a mesma adota como abordagem de gestão a dissolução de diferenças onde o direito de oportunidades é igual para todos.

Os impactos desta abordagem para as mulheres, negros, idosos e deficientes levam a reflexão de que esses grupos não se desenvolvem dentro da empresa. Começando pela inserção dos profissionais, a seleção é aberta para todos, as habilidades e atitudes são os critérios para a seleção.

Mas ao observar o perfil étnico racial da empresa é possível identificar que os profissionais negros são minorias dentro da empresa, mesmo constituindo a maior parte da população. No caso das mulheres, as mesmas estão em uma quantidade quase igual aos homens, mostrando que estão ganhando espaço nas organizações. Os deficientes presentes na organização correspondem ao número estabelecido pela legislação com a lei de cotas. No caso dos idosos, força de trabalho que está ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho, não é muito absorvida na empresa.

Ao observar a representação desses grupos em cargos de liderança é possível questionar a existência de uma barreira. A empresa estudada possui em sua grande maioria líderes homens, resultado que apresenta conformidade com a realidade de outras empresas no mercado. Em relação aos líderes negros, a empresa não sabe quantificar, mas explica que o grupo possui baixa representatividade.

Quanto aos idosos e deficientes a empresa não possui funcionários desses grupos em cargos de chefia e liderança. Para a organização a baixa representação desses grupos é explicada pela falta de habilidades necessária para assumir os cargos. Mesmo diante dessa explicação a empresa não possui ações que estimulem os grupos a assumirem tais cargos.

O conceito de gestão da diversidade é entendido pela gestora, inclusive citado como uma forma de estimular as equipes contribuindo com o desenvolvimento de todos. Porém a empresa só está voltada para a realização das ações afirmativas, ao estar em conformidade com a lei de cotas.

Assim, a gestão da diversidade voltada para a criação de um ambiente igualitário para o desenvolvimento das minorias é inexistente na organização. Por se tratar de uma empresa que trabalha com tecnologia e inovação, a contribuição da diversidade nas equipes e cargos de chefia poderia ser um diferencial não só nos resultados da organização, mas no desenvolvimento de cada profissional.

A gestão da diversidade é um tema de fundamental importância visto que a mesma é capaz de provocar mudanças significativas. Tanto para os grupos aos quais ela propõe representar quanto para a organização como um todo ao proporcionar um enriquecimento através do seu estímulo à troca de informações e conhecimentos. Sendo um estilo de gestão que pode representar para as organizações uma fonte de vantagem perante as demais empresas presentes no mercado.

Com a finalização deste trabalho, considera-se que realizar pesquisas acerca das ações capazes de estimular a diversidade nas empresas, é de grande valia para as organizações, tendo em vista a contribuição que a gestão da diversidade tem para a transformação social. Com isto, recomenda-se estudos futuros sobre como a gestão da diversidade é capaz de promover o desenvolvimento dos indivíduos e como esse desenvolvimento é capaz de afetar o desempenho das organizações.

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, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902004000300003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acessado em 17 Abril 2019.

ANDRADE, J. S. DE; ALVES, M. B.; SILVA, A. M. L. da. **Análise da percepção das mulheres quanto ao seu crescimento e desenvolvimento no mercado de trabalho**: um estudo comparativo entre mulheres empregadas em diferentes segmentos de Campina Grande / PB. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18322189.pdf>>. Acesso em: 12 Novembro 2018.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência: aprendendo com as práticas cotidianas de uma experiência empresarial. **Organização & Sociedade**, [s.l.], v. 17, n. 54, 2010. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11116>>. Acesso em: 04 Junho de 2019.

BRASIL. (Constituição 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 22 Abril 2019.

BRASILIA (Distrito Federal). Secretária Especial dos Direitos da Pessoa com deficiência - **CONADE**. Disponível em: <<https://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/conade>>. Acessado em 18 Abril 2019.

BRASILIA (Distrito Federal). Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência -SNPD. **Cartilha do Censo 2010 – Pessoas com Deficiência**. Brasília, 2012. 32 p. Disponível em: <<https://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>>. Acessado em 17 Abril de 2019.

CARDOSO, J. A. S. et al. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade e Auditoria. **Pensar Contábil**, [S.l.] v. 9, n. 36, Abr. 2007. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/128>>. Acesso em: 24 Abril 2019.

ETHOS. Instituto Ethos: Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Coordenador Benjamin S.Gonçalves. São Paulo, Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/#.XNLIwBRKjIV>. Acesso em 25 Novembro 2019.

FERREIRA, E. R. Gestão da diversidade em organizações contemporâneas. 2016. 28 fls. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em ciências contábeis) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, Set. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003>. Acesso em: 17 Abril 2019.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. In: <http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como%20elaborar%20projeto%20de%20pesquisa%20-%20antonio%20carlos%20gil.pdf>>. 4º Edição. São Paulo- SP: Editora Atlas, 2002. p. 53-54.

GONÇALVES, E. et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. Enfoque: Reflexão Contábil, [s.l], v. 35, n. 1, 2016. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/30050/0>>. Acesso em: 03 Junho 2019.

HABER. J. A Inclusão de Profissionais com Deficiência no Mercado de Trabalho. RH Inclusivo, 2012. Disponível em: <https://blog.isocial.com.br/a-inclusao-de-profissionais-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-um-panorama-positivo-para-uma-mudanca-necessaria/>>. Acesso em 23 Abril 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Cartilha do Censo 2010: Pessoas com deficiência, 2012. Disponível em: <https://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf> >. Acesso em: 17 Abril 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Indicadores IBGE: Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa, 2014. Disponível em:

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho e Rendimento/Pesquisa Mensal de Emprego/Evolucao Merca do Trabalho/retrospectiva2003_2014.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Evolucao_Merca_do_Trabalho/retrospectiva2003_2014.pdf)>. Acesso em: 17 Abril 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **PNAD contínua – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua Terceiro Trimestre, 2018**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_4tri.pdf>. Acesso em: 17 Abril 2019.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Estatísticas de gênero: Indicadores Sociais das mulheres no Brasil, 2018**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 18 Abril 2019.

LEITE, L. P. R. S.; LONGO, L. B. F. GESTÃO DA DIVERSIDADE OU AÇÃO AFIRMATIVA? UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL EM MANHUAÇU/MG. **Anais do Seminário Científico da FACIG**, [s.l], n. 4, 2018. Disponível em: <<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/810>> Acesso em: 04 Junho 2019.

MACALLI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, Abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000200157&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 12 Dezembro 2018.

MACIEL, D. C.; BASSCH, D. GESTÃO DA DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO. **Revista Borges: Ciências sociais aplicadas em debates**, Florianópolis, v. 5, n. 2, dez. 2015. Disponível em: <<https://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/97>>. Acesso em: 25 Abril 2019.

MAGALHÃES, A. F.; DE ANDRADE, C. R.; SARAIVA, L. A. S. Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: Análise Semiótica de uma Estratégia de Recrutamento de uma Multinacional de Fast Food. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 2, p. 12-35, 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/33702/0>>. Acesso em: 03 Junho 2019.

MALLET, E. Igualdade, discriminação e Direito do trabalho. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 76, n. 3, jul./set. 2010. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/18077>>. Acesso em: 17 Abril 2019.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. In: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india> 5ª Edição. São Paulo- SP: Editora Atlas, 2003. P. 195-197.

MASSUKADO-NAKATANI, M. S. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: Amostragem. 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOEHLECKE, S. Ação Afirmativa: História E Debates No Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 117, Nov. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742002000300011&script=sci_abstract&tlng=p>. Acesso em: 11 Dezembro 2018.

MONTEIRO. J. A. A questão racial e a administração de recursos humanos nas empresas brasileiras. **Revista Administração Empresas**, São Paulo, v. 29, n.1, Mar. 1989. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901989000100006>. Acessado em: 18 Abril 2019.

PAOLINI, K. S. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v.14, n. 2, 2016. Disponível em: <http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/revista_brasileira_de_medicina_do_trabalho_vo_lume_14_n%C2%BA_2_31820169320533424.pdf>. Acessado em 16 Abril 2019.

PEREIRA, A. D.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia de pesquisa científica**. 1 ed. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018. Disponível em: https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/nte/wp-content/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf. Acesso em: 15 Maio de 2019.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, v. 22, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>>. Acesso em: 28 Maio 2019.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. In: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. 2ª Edição. Novo Hamburgo -RS: Editora Feevale, 2013. p. 52.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e pratica no contexto brasileiro**, 14ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.

SANTOS, J. V. P.; SANTOS, T. L. B.; SOUZA, A. A. A.; VERONEZE, R. B. POLÍTICAS DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE O CASO DE LAVRAS (MG). **Revista Foco**, [s.l], v. 8, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/173>>. Acessado em 18 Abril 2019.

SARAIVA, A. **População chega a 205,5 milhões, com menos brancos e mais pardos e pretos**. Agência IBGE 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18282-populacao-chega-a-205-5-milhoes-com-menos-brancos-e-mais-pardos-e-pretos>>. Acesso em: 04 Junho de 2019.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-06182013000300007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 18 Abril 2019.