



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

DALITA DE SOUSA MONTEIRO

**OS DESAFIOS DA INCLUSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA
MUNICIPAL DE ASSISTENCIA SOCIAL DE AÇAILÂNDIA - MA**

Açailândia - MA
2025





Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

DALITA DE SOUSA MONTEIRO

**OS DESAFIOS DA INCLUSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA
MUNICIPAL DE ASSISTENCIA SOCIAL DE AÇAILÂNDIA - MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), *Campus* Açailândia como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Me. Natan Barros de Oliveira

Açailândia - MA
2025





M775o

Monteiro, Dalita de Sousa

Os desafios da inclusão no ambiente organizacional da secretaria de assistência social de Açailândia - MA / Dalita de Sousa Monteiro. – Açailândia: UEMASUL, 2025.

27 f. :il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Açailândia, MA, 2025.

Orientador: Prof. Me. Natan Barros de Oliveira.

1. Inclusão. 2. Diversidade. 3. Setor. 4. Comitê intersectorial. 5. Servidores. I. Título.





DALITA DE SOUSA MONTEIRO


OS DESAFIOS DA INCLUSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTENCIA SOCIAL DE AÇAILÂNDIA - MA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), Campus Açailândia como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.


Orientador: Prof. Me. Natan Barros de Oliveira

Aprovado em: 11 de Julho de 2025


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **NATAN BARROS DE OLIVEIRA**
Data: 21/07/2025 13:01:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Natan Barros (orientador)
Especialista em Auditoria, Controladoria e Finanças
Mestre em Educação

Documento assinado digitalmente
 **DINIORLEY DA SILVA**
Data: 22/07/2025 18:40:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Diniorley da Silva
Bacharel em Administração
Esp. Metodologia do Ensino
Superior

Documento assinado digitalmente
 **LAYZA SAMELYNE LIMA DA SILVA**
Data: 21/07/2025 16:03:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Layza Samelyne Lima da Silva
Bacharel em Administração
Esp. Planejamento Empresarial e Finanças





RESUMO

Este artigo tem como tema: “Inclusão e Diversidade no Ambiente Organizacional na Secretaria de Assistência Social de Açailândia”. Justificado pela sua relevância social, pois sugere o fortalecimento de políticas com aportes inclusivos, bem como a elevação da diversidade são melhorias básicas do local de trabalho e para a promulgação do serviço público. A Secretaria de Assistência Social desempenha uma função importante no fornecimento de atividades à população vulnerável, o que necessita de uma corporação que reflita as variadas realidades e identidades da sociedade local. O estudo busca dois caminhos, o primeiro, fundamentou-se nas pesquisas bibliográficas, de cunho descritivo, no lapso temporal que compreendeu as décadas de 70 até a contemporaneidade, com destaque em autores como Leal (2017), Tamayo (2015), Cambota (2015), Chaves (2006), Chiavenato (2005), dentre outros. O Segundo caminho, asseverou-se na pesquisa de campo, com questionário desenvolvido com focalização na problemática apresentada, com ênfase na abordagem quantitativa. Onde o universo da pesquisa, buscou alcançar 100 servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social-SEMAS, do município de Açailândia-MA, com explanação de 13 perguntas, fechadas de múltipla escolha. Posteriormente tabuladas e apresentadas neste estudo como discussão dos resultados. Nesse sentido, ficou evidenciada através da pesquisa a instauração de um setor específico que explique a temática da inclusão e diversidade, e para além desse setor, a implantação de um comitê que dialogue entre as políticas intersetoriais, com o intento de atingir princípios básicos de dignidade humana.

Palavras-Chaves: Inclusão. Diversidade. Setor. Comitê Intersetorial. Servidores.





ABSTRACT

The theme of this article is “Inclusion and Diversity in the Organizational Environment of the Açailândia Social Assistance Secretariat”. It is justified by its social relevance, as it suggests that strengthening inclusive policies and increasing diversity are basic aspects for improving the workplace and for carrying out public service. The Social Assistance Department plays an important role in providing activities for the vulnerable population, which requires a staff that reflects the varied realities and identities of local society. The study followed two paths: the first was based on descriptive bibliographical research from the 1970s to the present day, with emphasis on authors such as Leal (2017), Tamayo (2015), Cambota (2015), Chaves (2006), Chiavenato (2005), among others. The second path was based on field research, with a questionnaire developed with a focus on the problem presented, with an emphasis on the qualitative approach. The universe of the research was made up of 100 civil servants from the Municipal Department of Social Assistance (SEMAS) in the municipality of Açailândia-MA, with 13 closed multiple-choice questions. They were then tabulated and presented in this study as results and discussion. In this sense, the research showed that a specific sector should be set up to deal with the issue of inclusion and diversity. The theme of this article is “Inclusion and Diversity in the Organizational Environment of the Açailândia Social Assistance Secretariat”. It is justified by its social relevance, as it suggests that the strengthening of inclusive policies and the increase in diversity are basic aspects for the improvement of and beyond this sector, the implementation of a committee that dialogues between intersectoral policies, with the intention of achieving basic principles of human dignity.

Keywords: Inclusion. Diversity. Sector. Intersectoral Committee. Staff.





SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA	8
2.1 Caracterização da pesquisa, local e participantes	09
3 APORTES TEÓRICOS ACERCA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO.....	09
3.1 Cultura Organizacional e comunicação interna	11
3.2 Clima Organizacional.	12
3.3 Princípios da dignidade humana	13
3.4 Trabalho em grupo com destaque na eficácia, eficiência e a premissa de equidade	14
4 RESULTADOS	15
4.1 Medidas interventivas como parâmetros inclusivos	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS.....	25





1 INTRODUÇÃO

A matéria “Inclusão e Diversidade no Ambiente Organizacional na Secretaria de Assistência Social de Açailândia” apresenta-se como de extrema relevância, pois o fortalecimento de políticas inclusivas e a elevação da diversidade são aspectos diretivos para a sincronização do ambiente de trabalho e para a efetividade do serviço público. A Secretaria de Assistência Social desempenha uma importante função no fornecimento de atividades à população vulnerável, o que necessita de um leque de servidores que reflita as variadas realidades e identidades da sociedade local.

Uma equipe diversificada reflete a pluralidade da sociedade local, possibilitando um atendimento mais empático e representativo às populações vulneráveis. Diante disso, a escolha desse tema para essa configuração acadêmica é justificada pela inópio anseio de destacar a acuidade das práticas de inserção e diversidade na Secretaria de Assistência Social de Açailândia, buscando entender seus desafios e as ferramentas de aperfeiçoamento.

Assim, este estudo se embui em meditar os desafios e as oportunidades restritivas a essas práticas na Secretaria, tributando normativas em ascensão que promovam um ambiente mais equitativo e eficiente, alinhado às precisões da comunidade atendida. Debates têm sido ampliados acerca da diversidade, pluralidade nas instituições, com ênfase nas atividades públicas inclusivas, sinalizando que esses espaços devem ser permeáveis e acolhedores, frente à pluralidade dos perfis sociais. Dessa forma, como problemática delimitou-se a não utilização de ferramentas que fomentem a equidade, diversidade e a acessibilidade no contexto institucional pode ser considerado um fator excludente de servidores? Como Hipóteses temos: a promoção de políticas inclusivas na Secretaria de Assistência Social de Açailândia melhora significativamente o bem-estar dos indivíduos com deficiência. A ausência de treinamento e capacitação dos funcionários é um dos maiores obstáculos para a inserção na Secretaria. A “acessibilidade arquitetônica é objeto determinante para a inclusão de pessoas com deficiência na Secretaria.” Como objetivo geral, discorre o de analisar os principais desafios e oportunidades para o acesso da inclusão no ambiente organizacional da Secretaria de Assistência Social de Açailândia (MA), com destaque na promoção de ferramentas que fomentem a diversidade, equidade e acessibilidade no contexto institucional.

Como objetivos específicos entender os entraves estruturais, culturais e empresariais que tornam difícil a formulação de ações inclusivas na secretaria; avaliar as percepções e experiências dos servidores quanto à pluralidade e inclusão no local de trabalho; correlacionar às políticas e práticas existentes voltadas à inclusão no meio da Secretaria de Assistência Social; propor ações e estratégias (Setor específico e Comitê intersetorial) viáveis para sobrepujar os problemas identificados e promover um local de trabalho mais inclusivo.





2 METODOLOGIA

A análise foi elaborada para analisar ou propor estratégias com o enejo de melhorar o ambiente organizacional e meditar as características de servidores públicos no que se pauta aos desafios de inserção e diversidade. Utilizando uma abordagem quantitativa, a pesquisa teve sua condução através de questões online, elaboradas na plataforma Google Forms. A seguir, detalharemos os instrumentais e métodos empregados na pesquisa.

O estudo sistêmico teve como direcionamento os colaboradores da Secretaria Municipal de Assistência Social-SEMAS em Açailândia-MA. A amostra buscou incluir participantes, selecionados de maneira não probabilística através de divulgação nas redes sociais de WhatsApp. Nesse sentido, foram aplicadas perguntas previamente estabelecidas, aos interessados em responder livremente os questionamentos e posteriormente, tratados e sintetizados em formas de gráfico para entender melhor o que se obteve. A pesquisa teve sua aplicabilidade aos servidores e gestores dos diversos setores dentro da Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS), entre os dias 05 a 15 de junho de 2025.

Para assegurar a representatividade, a amostra compôs-se a refletir uma diversidade de faixas etárias, níveis e setores da secretaria, com diversas condições socioeconômicas diversas. O mecanismo diretivo para a coleta de dados foram questões estruturadas, contendo 13 perguntas. As perguntas serão formuladas de maneira clara e objetiva, com o intuito de medir o posicionamento e o entendimento dos entrevistados, além disso, identificar se é possível tornar o local mais inclusivo e acolhedor.

2.1 Caracterização da Pesquisa, local e participantes

A pesquisa apresentada correlaciona-se aos Servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS) em Açailândia-MA. Que possui por atributo coordenar, planejar, executar e implementar políticas públicas sociais, com posição de suas competências no art. 8º da Lei Complementar nº11/2019. A sua estrutura organizacional está dividida em algumas pastas, e os setores contemplados nesta pesquisa foram: servidores do Cadastro Único, SEMAS (sede), Centro de Referência em Assistência Social-CRAS Centro, Anexo SEMAS, perfazendo o quantitativo de 100 servidores, com idades distintas, atribuições de serviço e formações acadêmicas diversificadas. Com base de cálculo em amostragem com margem de erro, classe de confiabilidade e proporção esperada, o alcance esperado contemplou 75 servidores respondentes da pesquisa. Como cálculo para a amostragem com base para 100 indivíduos é de 5% no que no tange a margem de erro e 90% como parâmetro de confiança, portanto o ideal para obtenção de amostras nesse perfil é de 74 participantes. Constituindo assim, que esta produção conseguiu contemplar o que se esperava em participação.

3 APORTES TEÓRICOS ACERCA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO





Com a diligência social surge a precisão de desenvolver mecanismos que melhorem as atividades fornecidas, como maior agilidade e propriedade no acolhimento, informatização da organização, de tal maneira que é fundamental se desenvolver novas formas e artifícios de trabalhar nos setores públicos usando os instrumentos de gerenciamento da qualidade com pressupostos da inclusão e diversidade e que essas sejam fatores preponderantes no procedimento de melhorias no ambiente organizacional.

Dessa forma, as empresas tem um ganho aquém das questões financeiras, questões pautadas na diversidade e na inclusão. Para Cury (2000) ao falar em administração pública, entende-se como um setor que possui o dever de procurar respostas que possam atender aos interesses do povo. É evidente que a administração pública deve proporcionar sempre um trabalho de sucesso com a interação e presença dos indivíduos atendidos ali. Esta participação terá o papel inicial de bússola diretiva e de auxílio dos cidadãos, e, sobretudo, servirá de controle para implementos no operar administrativo, sobretudo, essa tratativa começa adentrando as repartições, com seus colaboradores.

Assim, o conceito acerca do interesse público motivou mudanças nos moldes de administração de competências que abrigou a atividade da função pública perante o estilo de concordância entre todos. Prontamente, nesse procedimento intenso de conceituação jurídica de interesse público, destacar-se a coerência da ação administrativa como componente fundamental do julgamento de desígnio público.

Administração Pública deve se ajustar conforme acertado na Constituição, com destaque nos direitos básicos, na soberania popular e na dignidade do sujeito. A formação jurídica, por ir aquém do que se é considerada legal diante as leis, manifestam que a agilidade estatal deve se sobressair à união de diversos princípios e códigos da catequização jurídica, apreciando o acato dos direitos dos cidadãos, não se prendendo apenas à simples realização da lei administrativa. (BAPTISTA, 2003).

Por seu significado abrangente, a pluralidade é um objetivo a serem buscados e praticados coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas como partícipes desse processo, devem assumir tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades (ETHOS, 2000, p.2).

Pensando nessa afirmativa, os ambientes organizacionais devem valorizar a pluralidade e inclusão, e se relaciona ao individualismo e ao respeito, nas suas composições relacionais entre pessoas, perpassam pela teoria social e sua identidade. (FLEURY, 2000). Para tal, caracterizações que tendenciam abeirando-se no assunto da diversidade, focam-se em atributos pessoais, aspectos visíveis, como raça, gênero, nacionalidade, etnia, dentre outros. Abraham Maslow foi um psicólogo de grande destaque por causa de suas interferências positivas, ligada às questões





humanas, destacando que o ser é motivado conforme suas precisões que se origina e se cumpre em etapas, onde as fisiológicas são os anseios iniciais e as de realização pessoal estão elencadas como finais. “Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para outras necessidades que marcam uma pirâmide hierárquica”. (MASLOW, 1954, p. 80)

Essas necessidades estão arranjadas em uma pirâmide, cuja mesma informa em ordem de importância no comportamento humano. Em sua base estão às necessidades mais básicas e habituais, elas são chamadas de necessidades primárias, enquanto no topo estão às refinadas e racionais, que são chamadas de necessidades secundárias.

As teorias pesquisadas por Maslow (1954) definem que as obrigações podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma classificação de importância no comportamento humano. Estão relacionadas com o desempenho do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo, sucesso pessoal, aceitação de desafios, e autonomia. Para conseguir atingir o nível mais alto da pirâmide, todos os demais devem ser atingidos, não prioritariamente seus aspectos na totalidade. Mas se conseguir ir atingindo cada necessidade, ele atingirá o nível mais alto da teoria. O indivíduo nasce com algumas necessidades, como as fisiológicas, e na sua perpetuação da vida e no decorrer da idade é que este sujeito vai vendo que precisa atingir objetivo e assim vai criando suas necessidades.

3.1 Cultura Organizacional e Comunicação Interna

Para Chiavenato (2010), denominam-se como cultura organizacional, crenças, hábitos, valores, expectativas, direcionadas por normas e partilhadas por todos em um setor ou organização. Tauffer (2018) endossa que os cultivos tradicionais em suas formas mais acentuadas e fortalecidas, a convergência de manuais, organogramas, políticas, são reduzidos, maiormente no que se dedilha ao detalhamento de procedimentos e regras. Souza, et al. (2016), pontua que a cultura organizacional é relevante para concretizar mudanças significativas nas empresas. A forma empresarial busca equilibrar os ambientes externos e internos, tornando essas organizações mais eficientes, através de seus colaboradores.

Nesse sentido, autores como Zago (2013) exprimem que a CO (Cultura Organizacional) pode ser início de movimentos estratégicos, provavelmente pela sua função transformadora e dominante dos comportamentos de cunho coletivo dentro dos ambientes organizacionais. Todavia, toda organização tem suas condicionalidades de trabalho, subtendidas como regras e normas preconizadas para aquele determinado setor, assim como para a convivência entre os colaboradores.

Segundo Schuldt; Gomes (2020) mesmo que essa pauta seja pouco conhecida ou debatida, tais caminhos organizacionais, são diretrizes criadas pela CO, e carece ser refletida em parâmetros multidimensionais, pensando na relação dos agrupamentos humanos, saberes adquiridos através da cultura organizacional, e à proporção que forem chegando novos colaboradores,





precisam ser instruídos e assim, seguirem regras já preestabelecidas. Por conseguinte, é importante descrever fatores internos e internos têm de serem influenciadores diretos para a cultura organizacional, como exemplo, a comunicação interna.

Para Porto (2012), a comunicação interna é interpretada entendendo a interação sistemática, alinhando dados e os fazendo circular, respeitando hierarquias ou no mesmo nível hierárquico. Onde a comunicação no ambiente interno, deve ser entendida, como elementos abrangentes e ligadas entre si.

Ela é necessária por fazer circular os dados e o entendimento de forma alinhada, direciona a conduta dos participantes de variado nível hierárquico e horizontalmente, entre os empregados de nível de subordinação parecido. Melo (2006) preconiza que a comunicação interna pode ser compreendida como um leque de propostas bem encadeadas e abrangentes. As empresas estão a exigir profissionais de conversação e com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo ambiente.

3.2 Clima Organizacional

Quando buscamos a compreensão acerca da significação de arranjo organizacional e clima, é importante caracterizar que a pesquisa pautada no clima interno surge como uma ferramenta indissociável para essa tratativa. Essa parte avaliativa é no intuito da identificação de problemáticas na sua totalidade e o que pode ser preponderante para reformular naquele setor, certamente esse mecanismo deve ser considerado como alternativa acessível para resolutividades pontuais no ambiente de trabalho seja departamentos privados ou públicos. Para Chiavenato (1999, p.52) “o clima constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.” Fazendo menção ao que Chiavenato (1999) descreve sobre clima, considerando-o como uma particularidade dentro de cada instituição, ou seja, como se organiza, como identifica seus pontos fortes, fracos, como lidam com as suas problemáticas e como se relacionam como indivíduos na esfera de trabalho.

Luz (2003) descreve de modo mais amplo acerca do clima, enfatizando que ainda que não seja palpável, sua apresentação psicológica é alcançável, por ser desenhado de modos diversificados onde cada ser tem aspectos particularizados e podem exprimir-se de modos diferentes. Então, é fundamental a utilização de um mecanismo gerenciável e organizado, chamado de clima organizacional, utilizado para amparar seus colaboradores, avaliar condutas e perceptividade dos mesmos com aspectos diretivos à sua ambientalização no setor e trazer outros indicadores essenciais. Ainda menciona que a rotatividade de trabalho, pode ser considerada como um indicador na pauta do clima organizacional nas repartições.

Deste modo, Luz (2003) deixa manifestado que o gerenciamento não é apenas como encontrar problemáticas nos setores, isso ocorre em muitas empresas, que não conseguem sair da fase inicial. A detecção pode gerar conceitos e resoluções estratégicas, como acompanhamentos,





organizar o ambiente e propagar a harmonia naquele lugar, afinal, é salutar e equilibrado um local saudável.

3.3 Princípios da Dignidade Humana

A Assembleia Geral das Nações Unidas de 1948, como caminho de equidade a Declaração Universal dos Direitos Humanos, reconhecerem a dignidade, como direitos inalienáveis, com destaque nos fundamentos da justiça, liberdade, paz, sem distinção. Nos artigos I, II, VII e XXIII. E estabelece que todos os sujeitos, sem distinção, nascem livres e possuem equidade no que se acena à dignidade, e devem respeitar-se mutuamente.

A universalidade como assevera Brito Filho (2004) é um anexo de garantias básicas para preservar a dignidade humana. Embora esse conceito de dignidade humana, ainda se esbarre em complexos desafios, e para alguns autores caracterizar o que afronta esse princípio é facilmente possível, ao contrário disso, descrever sua conceituação. Mas, não somente encarar essa dificuldade é importante buscar tal conceito. Para Sarlet (2012) a dignidade é distinta e intrínseca de cada pessoa, e que precisa ser respeitada pela comunidade, Estado, garantindo amparo contra toda atitude desumana, vexatória, todas as ações que ponham em prova sua existência, condição de vida. E ainda segundo Sarlet (2012) devem assegurar a presença constante destes, sendo corresponsáveis em perda da convivência comunitária equilibrada.

Bobbio (1992) advertia desde seus primeiros estudos, que a problemática da universalização não exclusivamente relacionada à sua arguição, todavia, direcionada para a garantia desses poderes e sua garantia de efetivação. Entretanto, essa máxima de não proteção acaba partindo do próprio Estado, que viola direitos humanos, assim sendo, é fulcral destacar a relevância das leis e do Poder Judiciário, destacando que tais direitos não podem sofrer retrocesso.

Portanto, o eixo da dignidade de cada sujeito, é o começo necessário para a fundamentação de camadas de garantia básica que não devem ser negadas, no art. 5º da CF (Constituição Federal) brasileira, no seu inciso I, descreve-se:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade e homens e mulheres são idênticos no que se refere a direitos e obrigações.

Sendo assim, qualquer modo discriminatório ou tendencioso, com destaque na exclusão, distinção, preferência com referência à área profissional tendo como motivação fatores como, raça, sexo, idade, cor, entre outros, declina para o encosto de desrespeito e negação de direito, ferindo gravemente a centralidade na isonomia.

Moreira (2017) apresenta conceito acerca da discriminação negativa no que discerne à transgressão dos direitos básicos de igualdade, que geralmente é motivada por estigmas sociais e a discriminação positiva parte da diretriz de trazer vantagens a determinados grupos, fragilizados historicamente, marcados por preconceitos e algum momento no lapso tempo, expressam vulnerabilidades como resultado.



3.4 Trabalho em grupo com destaque na eficácia, eficiência e a premissa de equidade

A discriminação pode ser multifacetada e inclui diversidade de gênero, raça, idade, deficiência, e vão para além do relacionamento profissional, sendo fulcral a abrangência do respeito, princípios de dignidade e equidade.

Os indivíduos executam um papel importante na organização, pois é somente através de profissionais caracterizados e comprometidos com a empresa que os efeitos serão alcançados, Chiavenato (2010, p.04) ressalta a relevância dos indivíduos dentro da empresa.

E os indivíduos passam a significar o diferencial competitivo que mantém e proporciona a promoção e o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Ao discorrer sobre relacionamento profissional, percebemos que declina para algo complexo, pois inferência de seus membros acaba que afetando em partes os negócios. É primordial que haja a separação desses fatores afetivos com o desempenho da liderança, devido a situações de conflitos na empresa.

O serviço em um local é algo delicado de se analisar, pois existem diversos os fatores envolvidos, não apenas em empresas de gestão privada, mas em diversas formas de organizações, “a vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada pessoa encarar contextos reais” (CARVALHO, 2009, p.75).

Carvalho (2009) relata que “em um serviço, colocamos nosso raciocínio, nossa emoção, nossa capacidade motora, enfim, nos identificamos com ele” (CARVALHO, 2009, p.11). É comum existir dificuldades em se relacionar em um local em que o indivíduo tem pensamentos divergentes, suas atitudes, o que é relevante para um colaborador dentro da organização, não é relevante para outro, pois são compreensões e ideias totalmente diferentes é algo impossível ter uma organização pessoas que seguem uma mesma linha opinativa e pensamento.

É cogente que o sujeito aprenda como interagir de modo a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com quem se assemelha. Na empresa moderna é nítida a preocupação e importância dos grupos para alcançar melhores efeitos. (QUADROS E TREVISAN, 2009, p. 6)

Em uma empresa onde temos inúmeras pessoas com visões diferentes dificilmente não haverá conflitos internos, para Brondani (2010, p. 30) “os conflitos também influenciam nas relações, fazem parte da divergência de opiniões. Os sentimentos e emoções que o ser carrega, o faz exprimir suas convicções e nem sempre às pessoas estão prontas para ouvirem e serem ouvidas.”

Para Brondani (2010), cada item citado acima pertence ao ambiente profissional, cabe aos gestores alinhar equipes, incentivar quando necessário e corrigir adequadamente também quando se





fizer necessário, é importante tanto a realização pessoal dos colaboradores quando o atingimento das implicações na empresa.

Brondani (2010, p.18) ressalta justamente este fator “os indivíduos são a vantagem competitiva das empresas e o bem-estar no local de trabalho resulta em produtividade e resultados”. Com isso faz se necessário à boa interação nas organizações, com profissionalismo em suas atividades desenvolvidas, buscando sempre melhores alcances para as empresas.

Este relacionamento adaptável é possível ser bem sucedido com os colaboradores e se estão engajados na empresa, sabendo o estilo do ambiente que encontra inserido, assim uma perspectiva dos aspectos da organização, como a caracterização da empresa como elemento particularizado e apresentado como um diferencial. Cury (2000) destaca que as empresas são tendenciosas aos ganhos com a pauta da igualdade e inclusão, levando em consideração que são como um conjunto cooperativo, onde cada pessoa desempenha sua função, onde todos têm responsabilidades sociais compartilhadas. Assim, é salutar reforçar que as empresas precisam adentrar na temática da equidade, valorizando a diversidade.

Pesquisas com a titularidade da diversidade vêm sendo exploradas inicialmente na década de 90, tentando vislumbrar a efetivação dessa diversidade, associando-a com o sucesso e bom desempenho dentro das repartições, sejam elas, privadas ou públicas. Estudos apresentados desde 1997, por universidades internacionais, apontam estudos em áreas como a diversidade etnocultural, asseverando que espaços onde há essa percepção e essa efetivação, são ambientes considerados mais saudáveis e até com ganhos lucrativos maiores. (ONU, 2017).

Com destaque na Campanha lançada pela Organização das Nações Unidas (ONU), no ano de 2017, lançou-se um Manual de Padrões de Conduta para Empresas – focando no enfrentamento e combate a quaisquer tipos de discriminação contra pessoas trans, lésbicas, gays, bissexuais, intersexo, travestis e outros (LGBTQIA+), mencionando alguns pontos, onde as organizações devem assumir o compromisso social de adotar medidas de inserção à diversidade e respeito. (VASCONCELOS, 2020).

Todavia, ainda segundo o manual, condutas que eliminem todos os tipos de discriminação, sejam nas formas de trabalhos, concursos, processos seletivos, com tratativas contundentes acerca de possíveis assédios que esses colaboradores possam sofrer no local de trabalho. Assim, a importância de intervenções seja debatida e estabelecida, com a elaboração de protocolos e setores criados especificamente para essas tratativas.

Para Sanca (2022) há uma presente ascensão da conscientização dessa temática, bem como da implementação de políticas pautadas na igualdade, entretanto, precisamos percorrer um longo caminho até alcançarmos de fato a equidade e a deferência à diversidade.

1 RESULTADOS

Este capítulo descreve o estudo de campo e a maturação dos resultados, explanados em



configuração de gráficos, contribuindo assim com um retorno mais preciso para a pesquisa em questão, sendo possível mais transparência das informações. E a elaboração do questionário fechado, com perguntas pertinentes ao tema, aplicados diretamente aos colaboradores, permitiu respostas mais exatas para as investigações, o questionário permitiu aos colaboradores sentir maior segurança referente à pesquisa, possibilitando meios de análise com opções para suas respostas, este questionário foi elaborado com 13 perguntas interligadas com o assunto e percepções da pesquisa todas de múltiplas escolhas.

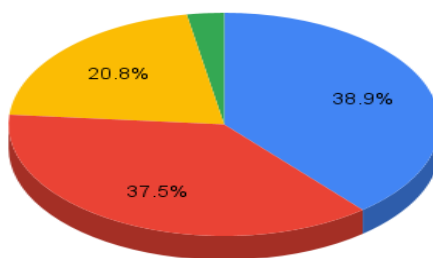
A apreciação de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, isto é, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo. A utilização de técnicas quantitativas – estatísticas – é menos frequente. Não se deve também esquecer a utilização do material bibliográfico e de demais naturezas que compõem a plataforma teórica do estudo, para sustentar análises, comentários, classificações, categorizações, teorizações e conclusões. (MARTINS, 2008, p. 86-87).

Os dados conseguidos por meio de questionários objetivaram trazer as reflexões, argumentações e interpretações dos entrevistados envolvidos. A análise das informações dessas entrevistas ocorreu levando em consideração o número de vezes que os entrevistados passaram a mesma percepção sobre determinada pergunta e a importância da resposta, buscando solucionar as questões apresentadas nos objetivos específicos. Para complementar a análise desses dados, utilizou-se de recurso bibliográfico de diferentes autores, que fortaleceram a posição dos entrevistados.

Pesquisa com os Servidores da Secretaria Municipal de Assistência Social-SEMAS

Gráfico 01: Em relação a sua idade:

- 29 a 39 anos
- 18 a 28 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 60 anos

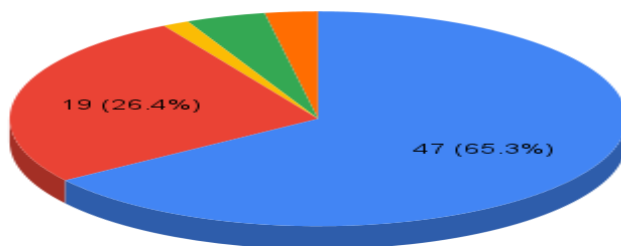


Fonte: Pesquisa de Campo/2025

No questionamento acerca da idade a maioria dos participantes compreendem idades entre 29 a 39 anos, 38,7% . Com 37,3% idades entre 18 a 28. 21,3% estão em 40 a 49. E a minoria abarcam idades entre 50 a 60. Dessa forma, o maior índice de indivíduos que se propuseram a responder a pesquisa, está entre 29 a 39 anos.

Gráfico 02: Qual o seu Gênero?

- Mulher Cis
- Homem Cis
- Transgênero
- Outro/ prefiro não declarar
- Não-Binário

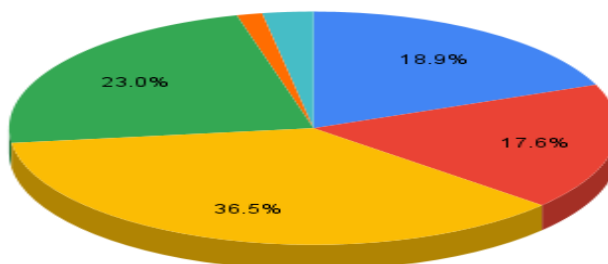


Pesquisa de Campo/2025

Na pergunta de número 02, a tratativa discorre sobre gênero. As que se identificam como Mulher Cis, representam 65,3%. Homem Cis foram 26,4%. Outro/ prefiro não comentar, 4,0%. Não-Binário 2,7%. Como compreensão dos dados apresentados, a maior parte dos servidores que responderam as questões, são mulheres Cis.

Gráfico 03: Formação Acadêmica?

- Ensino Médio Completo
- Especialização
- Graduação Incompleta
- Graduação Completa
- Ensino Fund. Incompleto
- Ensino Médio Incompleto

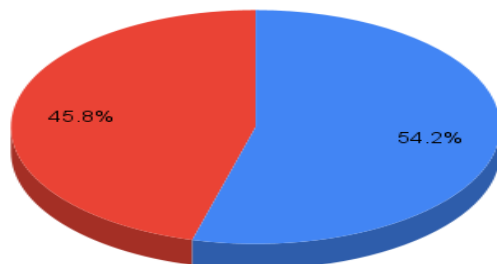


Fonte: Pesquisa de Campo/2025

Com destaque na tratativa da pergunta sobre a formação acadêmica. Graduação completa 23%, outros 36,5% possuem graduação incompleta. 17,6% já possui especialização, outros 18,9% declararam formação em ensino médio completo e 2,7% ensino médio incompleto. Nota-se que a maioria dos respondentes tem o ensino superior incompleto, ainda assim, ficou evidenciado que há ampla relevância, pois os servidores contemplados estão em período acadêmico, o que corrobora na aplicação das metodologias de pesquisa e na transformação de perfil do trabalhador que vem buscando a qualificação.

Gráfico 04: Você já participou de algum tipo de capacitação ou treinamento sobre inclusão e diversidade no ambiente de trabalho?

- Não
- Sim



Fonte: Pesquisa de Campo/2025

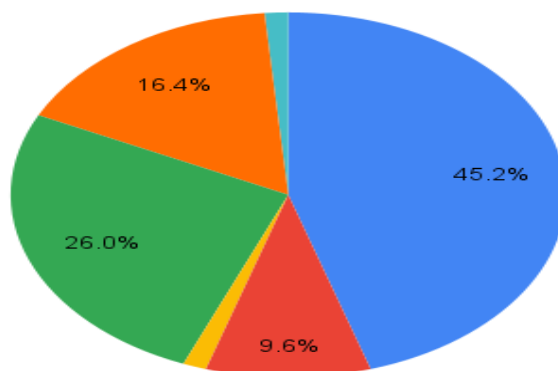
É perceptível que grande quantidade dos respondentes da pesquisa ainda não tiveram contato com formações específicas, 54,2%. Enquanto 45,8% já tiveram um encontro com esse tema.

A determinação do conceito formação/capacitação na temática da diversidade e inclusão é um fator fundamental para atingi-lo os objetivos estratégicos. O conceito de capacitação constitui a missão de integração de setores, profissionais, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de governança tenha para atingir a excelência. Com este conceito definido de forma adequada e clara, o serviço público poderá priorizar suas ações e, mais, criar um padrão de decisões em todos os níveis do sistema, de modo a atender às expectativas de seus colaboradores. (CORRÊA, 2009, p. 108).

É possível demonstrar que os funcionários que participam de capacitações são percebidos como mais acessíveis e com mais probabilidade de executar suas funções com mais empenho e consciência crítica, podendo assim, somar no crescimento de determinado setor, efetivação da diversidade e inclusão.

Gráfico 05: Na sua percepção, quais são os maiores desafios enfrentados para a implementação de políticas inclusivas na Secretaria Municipal de Assistência Social?

- Falta de capacitação dos servidores
- Barreiras físicas/arquitetônicas
- falta de recursos financeiros, resistência interna à inclusão, falta de capacitação da equipe, burocracia excessiva, falta de coordenação entre diferentes setores e a necessidade de mudar a percepção da assistência social como um serviço de apoio e não apenas de caridade
- Ausência de políticas claras
- Preconceito ou resistência cultural
- Organização e olhar atento as menorias para promover acessibilidade



Fonte: Pesquisa de Campo/2025

Elencou-se com essa pergunta, que grande parte dos respondentes tem como fundamental fator de desafio à falta de capacitação, 45,2%. Outros 26% mostram para a ausência de políticas públicas, 16,4% atrelam ao preconceito ou escassez de conhecimento da temática.

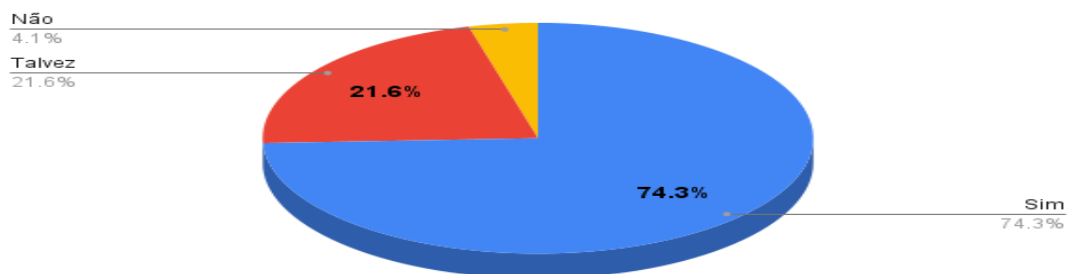


9,6% descrevem diversas barreiras. 1,4% correlacionam com o olhar de cada profissional e a categorização do setor. 1,4% afirmam se tratar da ausência de recurso.

Um conjunto de informações, saberes e habilidades que provêm de várias esferas, tais como: da formação geral (conhecimento científico), da concepção profissional (conhecimento técnico), e do conhecimento de trabalho e social (qualificações tácitas) posto em ação para resolver problemas e enfrentar situações imprevistas em uma situação concreta de trabalho. (DELUIZ, 2011, p.14)

Todavia essa série de informações fará toda a diferença dentro das organizações. Sendo um elemento preponderante para boas implicações. Em como a experiência de trabalho, pois saberão desenvolver mecanismos para subsidiar respostas de questões que poderão surgir.

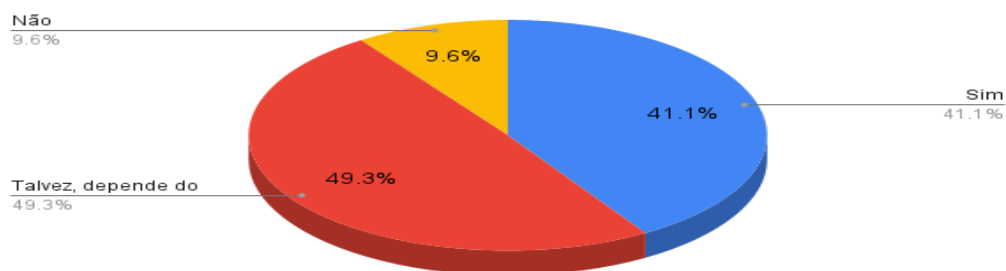
Gráfico 06: Você acredita que uma equipe mais diversa melhora a qualidade do atendimento ao público?



Fonte: Pesquisa de Campo/2025

Para esse questionamento, 74,3% consideram que sim, 21,6% pensam que talvez, e outros 4,1% afirmam que não. Frente a essas premissas que procuram por diversidade nos campos trabalhistas, as atividades prestadas, embasando-se na qualificação como preconiza Silva (2010, p. 23) “a qualidade profissional não se converteu unicamente num dos requisitos essenciais do produto, senão que atualmente é um setor estratégico na maior parte das organizações”

Gráfico 07: Se sua resposta for sim, o Senhor (a) gostaria de participar ativamente de ações voltadas à promoção da diversidade e inclusão na Secretaria?

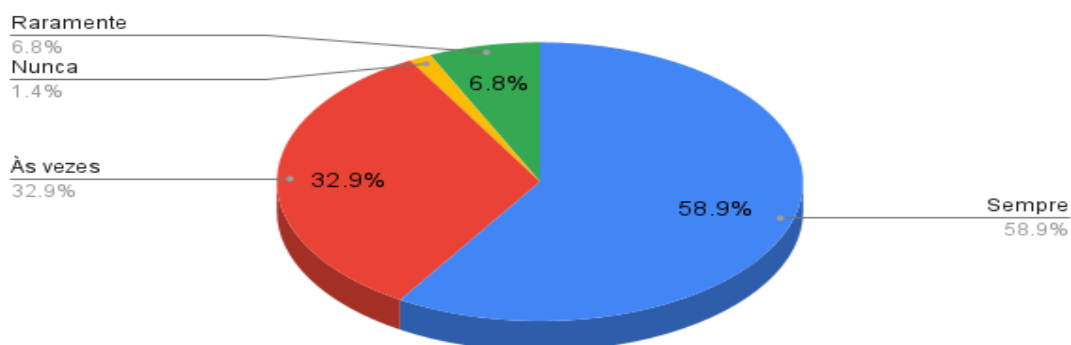


Fonte: Pesquisa de Campo/2025



No que concerne sobre esse questionamento, 49,3% apontam como talvez, em favor do contexto, 41,1% afirmam que sim e 9,6% consideram que não. Esse cálculo e a percepção dos servidores é extremamente importante, para realizar uma classificação precisa do que necessita ser melhorado dentro do setor. O setor deverá em conjuntura com seus colaboradores, traçar caminhos, buscar subsídios teóricos- metodológicos que agreguem valor ao conjunto para adequar e ampliar debates que fomentem um clima de harmonia entre os demais participantes.

Gráfico 08: Você se sente respeitado(a) e valorizado(a) no ambiente de trabalho, independentemente das suas características pessoais (gênero, raça, orientação sexual, deficiência, entre outras)?



Fonte: Pesquisa de Campo/2025

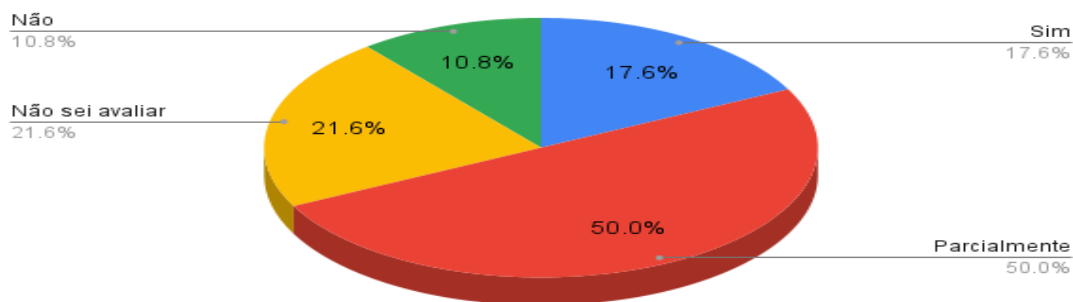
No questionamento acerca da valorização no local de trabalho independente das suas características pessoais (gênero, raça, orientação sexual, deficiência, entre outras). 58,9% afirmam que sempre. 32,9% descreveram às vezes, 6,8% raramente, e 1,4% nunca.

Os valores podem ser classificados em: pessoais e organizacionais. Os primeiros expressam as metas dos indivíduos e os segundos, as metas ligadas à realidade da empresa. O paralelismo entre Valores pessoais e Valores organizacionais implica em afirmar que as categorias de Valores referem-se a metas comuns, pesquisadas tanto pelo trabalhador quanto pela organização. (TAMAYO, 2005, p.162).

Percebe-se que as maiorias dos respondentes consideram que são sempre respeitados. Isso reverbera sobre a conceituação de Tamayo (2005) crescer e evoluir juntos, isso mostra o comprometimento do crescimento profissional dos presentes, em paralelo ao tempo do arividade pública, passando a se tornar uma via de mão dupla que caracterizam as intenções da instituição e do trabalhador.



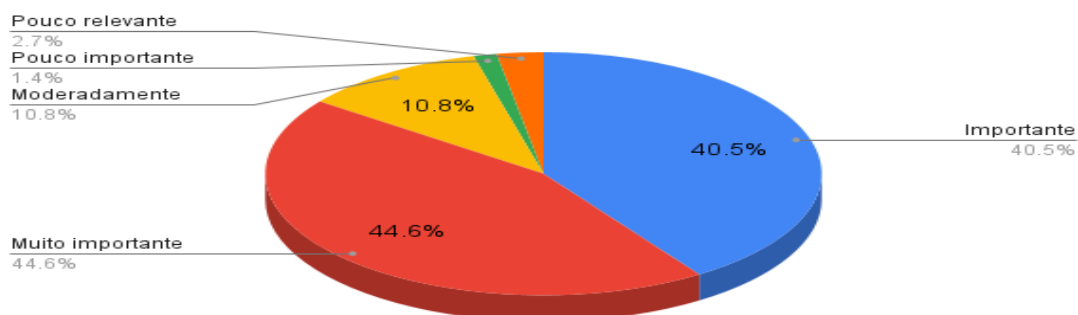
Gráfico 09: A infraestrutura da Secretaria é acessível para pessoas com deficiência (ex: rampas, banheiros adaptados, sinalização adequada)?



Fonte: Pesquisa de Campo/2025

Na pergunta de número 09, com destaque na estrutura da Secretaria se possui acessibilidade e adaptação. Que atenda aos indivíduos com deficiência. 50% afirmaram que parcialmente. 21,6% não sabe avaliar. 17,6% consideram que sim, e 10,8% não consideram que efetivamente haja acessibilidade. Assim, a facilidade e todo processo estrutural, deve ser conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT- NBR 9050), que reflete toda segurança e propriedade de autonomia.

Gráfico 10: Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a importância da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho?



Fonte: Pesquisa de Campo/2025

Neste questionamento 44,6% avaliam a importância da diversidade e inclusão no local de trabalho como muito importante. 40,5% descrevem como importante. 2,7% pouco relevante, 1,4% pouco importante. E 10,8% moderadamente. Este então passa a ser nosso ponto focal para desenhar os aportes compreensivos desta produção. Como réplica a maior parte dos colaboradores tem essa compreensão acerca da inclusão e diversidade. Esse valor de equidade, onde as políticas inclusivas, porém é importante pensar em múltiplas facetas, encarar as mudanças e repensar suas práxis. Que gestores, líderes criem espaços de debates, diálogos. Como criação programas específicos, correlacionados aos direitos básicos de equidade social, reveberando em ações efetivas permanentes.

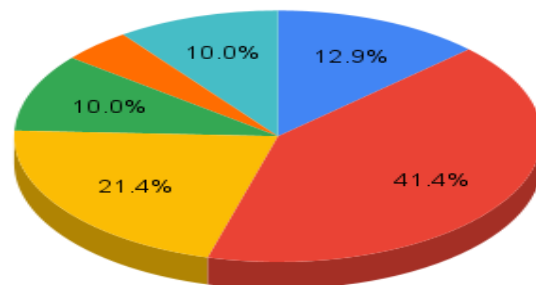


Ação afirmativa é todo programa, público ou privado, que objetiva conferir recursos ou direitos especiais para membros de um grupo social desfavorecido, com vistas a um bem coletivo. Etnia, raça, classe, ocupação, gênero, religião e castas são as categorias mais comuns em tais políticas (FERES JÚNIOR et al, 2018, p. 13).

E de fato são movimentos originários dos Estados Unidos, depois da Guerra Civil, entendida como “Era da Reconstrução” propriamente em 1865-1877, como uma forma de reparar danos as classes minoritárias, com seus direitos violados. E no Brasil tem sido largamente utilizada tratativa semelhante. E é fulcral o fornecimento de uma educação forte nos mais diversos âmbitos sociais, de forma a trazer compreensão, respeito e livre acesso dos indivíduos a tais direitos. (VENTURINI, 2018, p.15)

Gráfico 11: Existe algum plano estruturado, ou setor específico que não seja o RH, que atue diretamente e interventivamente nas relações conflituosas, com ênfase na resolutividade de problemáticas relacionadas à exclusão de indivíduos, ou não adesão e respeito à diversidade?

- Sim, temos um setor específico
- Ainda não temos, porém, há a necessidade de criação desse setor.
- Sim, muito relevante e urgente.
- Talvez seja importante, a longo prazo
- Não, sem relevância.
- Não temos, e não há interesse nessa temática

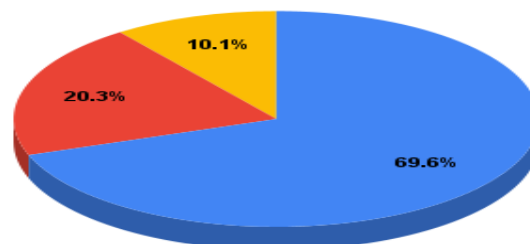


Fonte: Pesquisa de campo/2025

Quando perguntados sobre algum plano estruturado ou área específica, que necessariamente não seja o âmbito de Recursos Humanos, que atue diretamente e interventivamente nas relações conflituosas, com ênfase na resolutividade de problemáticas relacionadas á exclusão de indivíduos ou não aderência em favor da diversidade. 41,4% ainda não temos, 21,4% sim, muito relevante e importante. 12,9% sim, temos um setor. 10% talvez seja importante. 10% não, sem relevância.

Gráfico 12: Diante do questionamento anterior, se sua resposta for sim, o Senhor (a) acredita ser relevante a criação de um comitê intersetorial que debata e trace estratégias acerca da promoção e efetivação da diversidade e inclusão a curto e longo prazo, sobre a temática?

- Sim, muito relevante e urgente.
- Talvez seja importante, a longo prazo
- Não, sem relevância.



Fonte: Pesquisa de Campo/2025





Quando perguntados sobre a importância da criação de um comitê intersetorial que debata e trace estratégias da promoção e efetivação da diversidade e inclusão a curto e longo prazo, sobre o tema. 69,6% sim, muito relevante e importante. 20,3% pensa ser importante a fomentação de comitê. 10,1% não consideram relevante. Nesse sentido um Comitê intersetorial tem como aporte central o diálogo e a comunicação entre áreas diferentes e instâncias de uma governança, um ponto de oportunidades, negociação, pactuação e até deliberações das políticas existentes, além de mediar e aperfeiçoar a fomentação de outras políticas e serviços. Abaixo pretendemos destacar uma tabela interventiva, com aportes e base na pesquisa e uma adequação da teórica Paula Leal (2017), no objetivo de possibilitar como possível ponto de início para resolutividade e efetivação dos serviços de abrangência e diversidade nos setores públicos, que não tenham essa tratativa.

4.1 Medidas interventivas como parâmetros inclusivos

Como suporte elementar na tabela descrita abaixo, com base em Leal (2017) e seus estudos acerca da temática da inclusão como os setores poderão se adequar suas condutas coletivas com intervenções positivas, buscando a equidade de direitos, combatendo estigmas marcados historicamente que deixam marcas avassaladoras na vida pessoal e profissional.

Tabela Interventiva

Medida Interventiva	Objetivo/Desafio
Criação de um setor específico para tratativa da diversidade e inclusão (Gestão do Trabalho e Diversidade)	Espaço reservado para desenvolvimento e pactuação de políticas com essa temática, que trace estratégias de resolutividade de problemáticas ou situações conflituosas além de elencar e potencializar os servidores.
Criação do Comitê Intersetorial com a temática da inclusão diversidade	Dialogar com a rede intersetorial para deliberação caminhos assertivos com ênfase na efetivação da inclusão diversidade
Educação Permanente	Capacitações regulares com temáticas que englobem inclusão, diversidade e outros temas correlatos, partilhado acessíveis para todos os servidores.
Avaliação e canal de atendimento interno	Oportunizar aos servidores a avaliação acerca dos temas e possíveis conflitos ou qualquer situação discriminatória além de atendimentos internos para abarcar possíveis denúncias.

Fonte: Acadêmica/Adaptado de Leal (2017)

Essa tabela preponderada nos estudos de Leal asseverou-se como medidas importantes, pensadas a curto e longo prazo, com perspectiva de dignidade, diversidade e inclusão. Podendo servir de parâmetro para novas oportunidades de diálogos nos ambientes trabalhistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao estudo apresentado, com destaque na inclusão e diversidade de





servidores na Secretaria Municipal de Assistência Social em Açailândia - MA, pode-se entender que a ausência de uma área específica deve ser um reflexo negativo no que discerne sobre respeito e dignidade humana. Com a possível elaboração de um setor com essa temática, a atividade em grupo, a capacitação dos colaboradores e da instituição, que além dos ganhos tangíveis, se beneficia por ter servidores mais comprometidos, capacitado e com autonomia para intervir conscientemente na atividade de governança do serviço público, do qual fazem parte.

Constatou-se na pesquisa aplicada aos participantes da Secretaria Municipal de Assistência Social que estes, consideram que são respeitados parcialmente e que treinamentos são importantes para a evolução dos setores. É pensar que são mais que meros funcionários, devem ser vistos como mediadores e possíveis solucionadores de problemas existentes em seu local de trabalho. Sendo capazes de utilizar o Comitê como um caminho mútuo de aprendizagem, onde desenvolvem e implantam estratégias, buscando de variadas formas de solucionar os problemas existentes, buscando melhoria contínua em sua rotina trabalhista.

Esta pesquisa demonstrou que no setor pesquisado existem diversos fatores que necessitam ser melhorados e os servidores podem ajudar através de metodologias pautadas com esse objetivo, existem pequenos desvios que precisam ser trabalhados pelo setor junto aos colaboradores, podendo ser desenvolvidos tanto na parte didática, realizando treinamentos com os grupos como também apoiando ações que tratem da inclusão e diversidade.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados e evidenciados, através da pesquisa aplicada, assim como as hipóteses apresentadas inicialmente.

A intervenção positiva, por meio de uma liderança aplicada através de metodologias inclusivas promoverá nos participantes uma percepção de pertença em seu local de trabalho.

Com isso concluímos que debates acerca da temática enaltecem e motivam trabalhadores dos setores públicos. Todavia se colocarão como agentes participantes do processo, incentivados pelo desenvolvimento e interação das equipes com suas atividades. Assim como de desenvolverem capacidades para resolver os problemas. Por fim, sugere-se que este tema seja amplamente debatido socialmente.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, H. Maslow – **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Quality, 1960.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social: intencionalidade e instrumentação**. São Paulo, Veras, 2003.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. 16ª tiragem, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRITO FILHO, Rodrigo de Souza. **Gestão Pública & Democracia: A Burocracia em Questão**. 2.ed. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2004





- BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho.** Porto Alegre, 2010.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 8ª ed. Nova Lima - MG.INDG, 2004.
- CARVALHO, MARIA DO CARMO NACIF DE. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional.** Editora Campus, 2ª edição, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Ildaberto. **Gestão de pessoas.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORRÊA, Henrique L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo, 2009.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2009.
- FERES JÚNIOR, J., CAMPOS, L.A., DAFLON, V.T., e VENTURINI, A.C. **Ação afirmativa: conceito, história e debates** [online]. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2018, 190 p. Sociedade e política collection.
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, 40(3), 18-25, 2000.
- INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: https://www.ethos.org.br/?gad_source=1&gad_campaignid=18850734867&gbraid=0AAA AADHf0yYygHHxUygth2SLVk8qlGoC7&gclid=Cj0KCQjwjo7DBhCrARIsACWauSn2aThvAUrRbsko-kIW7NWGVqsQjgFLgFei3GGmyfnqJzi4G5sWv9saAioyEALw_wcB. Acesso em: 20 de junho de 2025.
- LEAL, Paula de Faria Polcheira. **Relações correlacionais entre percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego** - Monografia apresentada à Coordenação-Geral de Especialização da Escola Nacional de Administração Pública, 2017.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MASLOW, Abraham H.. **Motivação e personalidade.** New York: Harper & Brothers, 1954.
- MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MELO, V. P. C. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** Tecitura, p. 1–12, 2006.





MOREIRA, K. D., Rodrigues, L. M. A., **Competências contemporâneas do Secretário Executivo e a Vale**. J. C. F. do, & Rosa, M. H. Da. A relação com as competências do Middle Manager. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 45-66, 2017.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Disponível em: Acesso em: <https://brasil.un.org/pt-br/91601-declara%C3%A7%C3%A3o-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em 26 de junho de 2025

PORTO, R. M. **Comunicação interna nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 3, p. 369–369, 2012.

QUADROS, Dante & TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional. Capital Humano** (pp. 1-15). Livro Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: FAE Centro Universitário. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf, 2009

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 9. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012. 192 p.

SCHULDT, K. S.; GOMES, G. **Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance**. *Gestao e Producao*, v. 27, n. 3, p. 1–26, 2020.

SOUZA, S. **O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2016.

TAMAYO, A; PORTO, J.B. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural**. *Valores e Comportamento nas Organizações*. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAUFER, E. **A cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos**. v. 16, p. 8–31, 2018

VASCONCELOS, R. B. B, Vieira, R. S., & Silveira, D. S. (2020). **What's the recipe to innovate? An analysis of the determinants of the degree of innovation in the gastronomy segment**. *International Journal of Innovation Management*, 24(1), 2050005. <https://doi.org/10.1142/S136391962050005X>

ZAGO, C. **Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição**. *Sistemas & gestão*, v. 8, n. 2, p. 106–117, 2013.

