

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

**Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado**

Venancio Ferreira de Oliveira

**PESSOA COM DEFICIÊNCIA E O SERVIÇO PÚBLICO:
Um estudo com servidores de instituições federais de ensino
mineiras**

**Belo Horizonte
2022**

Venancio Ferreira de Oliveira

PESSOA COM DEFICIÊNCIA E O SERVIÇO PÚBLICO:

um estudo com servidores de instituições federais de ensino mineiras

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2022

O48p

OLIVEIRA, Venâncio Ferreira de.

Pessoa com deficiência e o serviço público: um estudo com servidores de Instituições federais de ensino mineiras. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2022.
140p.

Orientador: Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

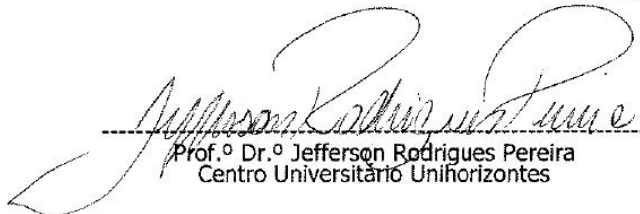
1. Investimentos – Bolsa de valor – corretoras brasileiras I.
Guilherme Augusto de Oliveira Freire II. Centro Universitario
Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração.
CDD: 363.1



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **VENANCIO FERREIRA DE OLIVEIRA** REGISTRO Nº. 742. No dia 15 de julho de 2022, às 09:30 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E O SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo com servidores de instituições federais de ensino mineiras**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmicas nas Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.º Dr.º Jefferson Rodrigues Pereira** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

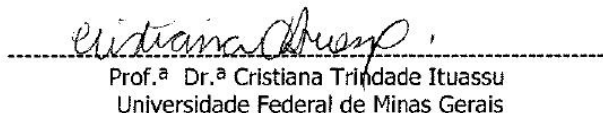
Belo Horizonte, 15 de julho de 2022.



 Prof.º Dr.º Jefferson Rodrigues Pereira
 Centro Universitário Unihorizontes



 Prof.ª Dr.ª Helena Belintani Shigaki
 Centro Universitário Unihorizontes



 Prof.ª Dr.ª Cristiana Trindade Ituassu
 Universidade Federal de Minas Gerais

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

Pessoa com deficiência e o serviço público: um estudo com servidores de instituições federais de ensino mineiras


orientada pelo Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira,

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro
Universitário Unihorizontes, de autoria de **Venancio Ferreira de Oliveira**

ITENS DA REVISÃO

- Correção gramatical e ortográfica
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 10 de julho de 2022


Eveline de Oliveira
Registro MEC LP-4044

AGRADECIMENTOS

Nesta trajetória de muito esforço e empenho muitas foram as pessoas que me ajudaram a alcançar esse sonho. Por isso, nessa conquista agradeço:

Primeiramente, a Deus, por abençoar e guiar meus caminhos;

À minha mãe, Conceição; ao meu pai, Nilo; à minha irmã, à minha sobrinha e a toda a minha família, pelo apoio incondicional;

Aos meus amigos, por me desejarem sempre o melhor. Em especial, a Elias, Rafael e Maycon, sempre tão atenciosos e solícitos;

Aos meus amigos do Mestrado, companheiros de estudos, com os quais compartilhei tantas preocupações, aflições e alegrias nessa caminhada;

A todos os outros amigos que, independente da distância, torceram por mim;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira, pela dedicação e por me guiar nessa jornada

A todo o quadro de funcionário do Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, pela disposição e cordialidade no atendimento e pelo conhecimento a mim transmitido.

“Não existe saber mais ou saber menos, existem saberes diferentes.”

Paulo Coelho

RESUMO

No Brasil, o número de pessoas com deficiência é em torno de 45 milhões. No entanto, a representatividade delas no setor mercadológico de trabalho formal ainda é pequena, dado que muitos fatores interferem na condição para que se possa incluí-las, de modo digno, nas instituições. Destaca-se, entre esses fatores, a questão do acesso, que vai desde os transportes públicos até a própria condição de trabalho adaptada à deficiência individual em questão. Considerando este contexto, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar as percepções dos servidores públicos federais com deficiência quanto à gestão da diversidade em instituições públicas federais de ensino, situadas em Minas Gerais, no que tange à inclusão das pessoas com deficiência e o papel dos gestores nesse contexto. Para tal, metodologicamente, desenvolveu-se um estudo descritivo de abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de 14 entrevistas semiestruturadas com funcionários públicos com deficiência de instituições federais de ensino e analisados por meio da análise de conteúdo temática. Os principais resultados apontam que, na percepção dos servidores entrevistados, a inclusão vem ocorrendo, ainda que de forma gradativa, nas instituições públicas federais de ensino. Os mecanismos para que ocorra a inclusão vão desde a utilização de tecnologia assistiva até a conscientização institucional acerca da inclusão. Apesar disso, ainda se percebe que há um caminho a percorrer, dada a ausência de oportunidades de ascensão a cargos de chefia. No que tange a percepção dos gestores no processo de inclusão, percebe-se a sua importância, mas ainda está presente uma visão limitadora em relação à pessoa e, conseqüentemente, ao profissional com deficiência. Ademais, pesquisas apontam que os desafios ainda são enormes e muitos deles desconhecidos, dada a ausência de estudos que abordem o assunto. Apesar disso, ressalta-se a dificuldade das instituições públicas federais de ensino em criar, produzir e gerir oportunidades reais para essas pessoas. No entanto, a presença da diversidade, em especial das pessoas com deficiência, cria a oportunidade para que se amplie o conhecimento e a conscientização a respeito do indivíduo com deficiência e suas peculiaridades.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão. Pessoas com Deficiência. Gestores. Preconceito.

ABSTRACT

In Brazil, the number of people with disabilities is around 45 million. However, their representativeness in the marketing sector of formal jobs is still small, given that many factors interfere in the condition for them to be included, in a dignified way, in the institutions. Among these factors, the issue of access stands out, which ranges from public transport to the very condition of work adapted to the individual disability in question. Considering this context, the present study was developed with the objective of analyzing the perceptions of federal public servants with disabilities regarding the management of diversity in federal public educational institutions, located in Minas Gerais, regarding the inclusion of people with disabilities and the role of managers in this context. To this end, methodologically, a descriptive study with a qualitative approach was developed, through a case study. Data were obtained through 14 semi-structured interviews with public servants with disabilities from federal educational institutions and analyzed through thematic content analysis. The main results indicate that, in the perception of the employees interviewed, inclusion has been occurring, albeit gradually, in federal public educational institutions. The mechanisms for the inclusion of technology range from the use of assistive technology to the institutional configuration of inclusion. Furthermore, it is still clear that there is still a way to go, given the lack of opportunities to rise to leadership positions. In terms of perception of managers in the inclusion process, a limited view is still present in relation to the person and, consequently, to the professional with a disability. In addition, studies point out that the challenges are still enormous and many unknown, given the absence of studies that approach this subject. Despite this, the difficulty of federal public educational institutions in creating, producing and managing real opportunities for these people is highlighted. However, the presence of diversity, especially of people with disabilities, creates the opportunity to expand knowledge and awareness of individuals with disabilities and their peculiarities.

Keywords: Diversity. Inclusion. Disabled people. Managers. Prejudice.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Objetivos dos 28 artigos analisados..... | 21 |
| Quadro 2 - Características sociodemográficas dos respondentes..... | 70 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Escolaridade dos servidores públicos federais ativos em 2021 | 31 |
| Tabela 2 - Distribuição dos tipos de deficiência dos servidores públicos federais ativos, 2021 | 34 |
| Tabela 3 - Proporção de servidores com deficiência pelo número total de servidores das Instituições Públicas Federais Ensino em Minas Gerais, 2021 | 35 |
| Tabela 4 - Inclusão de pessoas com deficiência | 74 |
| Tabela 5 - Práticas essenciais para a inclusão | 82 |
| Tabela 6 - Papel do gestor na inclusão | 93 |
| Tabela 7 - Desafio dos gestores no processo de inclusão | 97 |
| Tabela 8 - Oportunidades para os gestores com a diversidade | 105 |
| Tabela 9 - Distribuição de servidores públicos federais, com deficiência, ativos por órgão | 134 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Nuvem de palavras | 72 |
| Figura 2 - Nuvem de palavras padronizada | 73 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
- DIEESSE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
- FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações de Bancos
- ME – Ministério da Economia
- OAB – Ordem dos Advogados do Brasil
- OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OIT - Organização Internacional do Trabalho
- ONU - Organização das Nações Unidas
- RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
- SCIELO - *Scientific Eletronic Library Online*
- SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.2 Objetivo Geral | 19 |
| 1.2.1 Objetivos Específicos | 19 |
| 1.3 Justificativa | 19 |
| 2 PARTICIPAÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO | 27 |
| 2.1 A participação dos servidores com deficiência em instituições públicas federais de ensino | 30 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 37 |
| 3.1 Gestão de pessoas com deficiência no setor público | 37 |
| 3.2 Diversidade organizacional e Gestão da Diversidade | 44 |
| 3.3 Diversidade das pessoas com deficiência: breve panorama histórico, significados e concepções sobre deficiência | 52 |
| 3.4 Inclusão das pessoas com deficiência no trabalho | 58 |
| 4 METODOLOGIA | 66 |
| 4.1 Tipo da pesquisa, abordagem e método | 66 |
| 4.2 Unidade de análise, sujeitos da pesquisa e coleta dos dados | 67 |
| 4.3 Estratégia de análise dos dados | 68 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 70 |
| 5.1 Análise de Similitude | 71 |
| 5.2 Análise de conteúdo temática | 73 |
| 5.2.1 Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho | 73 |
| 5.2.2 A gestão da diversidade e o papel do gestor na inclusão | 89 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 108 |
| REFERÊNCIAS | 114 |
| ANEXO 1 | 134 |
| APÊNDICE A | 138 |
| APÊNDICE B | 139 |

1 INTRODUÇÃO

A discussão acerca da diversidade no trabalho, na última década, tem ganhado cada vez mais espaço na literatura nacional (MACALLI, 2015; MARQUES *et. al.*, 2017; TEIXEIRA, 2019) e internacional (McGRANDLE, 2017; WAHAB e JAAFAR, 2018; NOLAN-FLECHA, 2018), estando presente nas pautas de discussões das organizações públicas e privadas (ABRHSP, 2020).

A diversidade pode ser compreendida com base nas diferenças existentes entre um grupo minoritário frente a um majoritário, ou seja, a minoria é o grupo de pessoas que tem sua representatividade diminuída e pouco espaço na sociedade, como é o caso das pessoas com deficiência, enquanto a maioria detém e controla grande parte de recursos econômicos, *status* e poder nas relações sociais (ROSO *et al.*, 2002). Cabe aqui destacar que, por vezes, esse grupo minoritário não necessariamente corresponde a uma minoridade numérica e sim a um grupo minorizado, em função das relações de poder. Dessa forma, o desenvolvimento desses grupos é um processo social e cultural, no qual os sujeitos pertencentes ao grupo minoritário estão suscetíveis ao preconceito e à discriminação por não se enquadrarem no que é esperado pela sociedade (MOR BARAK, 2015; MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2017).

Nesse sentido, a diversidade abarca diversos grupos sociais minoritários e ou minorizados, seja no ambiente social ou profissional. Dessa forma, no presente estudo optou-se por centrar as análises na discussão acerca da diversidade no ambiente laboral. Dentre os grupos que representam a diversidade nos locais de trabalho, o caso das pessoas com deficiência denota grande importância, visto que possibilitar a inclusão dessas pessoas representa mais que uma oportunidade de trabalho, mas a sua inclusão econômica e social (WAHAB; JAAFAR, 2018).

A título de definição da palavra, deficiência é originária do latim *deficientia* significa falta, falha, insuficiência e imperfeição (MACHADO, 1990). Para fins legais, a definição de deficiência seria a perda ou a anormalidade de uma função física ou psicológica, dentre outras, que gerem uma insuficiência para o desempenho de atividades, dentro

do considerado normal para o ser humano, conforme exposto no art. 3º, do Decreto Federal nº 3.298, de 1999 (BRASIL, 1999). Nos termos do art. 2º da Lei Federal nº 13.146¹, de 2015, a pessoa com deficiência é aquela com algum impedimento de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, de longo prazo, que, em contato com uma ou mais barreiras, pode encontrar dificuldade em realizar sua plena e efetiva participação na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

Definições relacionadas à “limitação”, ligadas exclusivamente às pessoas, ainda são utilizadas por grande parte da sociedade, o que dificulta o rompimento das barreiras instituídas no processo de inclusão das pessoas com deficiência. Por isso, tais definições são consideradas inapropriadas, por alguns autores, por poderem ser aplicadas a todas as pessoas, visto que, em maior ou menor grau, podem ser vistas com alguma insuficiência, seja de ordem física, mental ou psicológica, dentre outras. (DINIZ; SQUINCA; MEDEIROS, 2007; FRANÇA; MARTINS, 2019).

Historicamente, pessoas com deficiência sofreram privações no envolvimento em diferentes atividades cotidianas, como estudar e trabalhar e, conseqüentemente, ocorreram restrições quanto à participação social, no contexto familiar e da comunidade em que estavam inseridas (MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2017). Somente a partir da segunda metade do século XX é que surgiram discussões em torno do respeito aos direitos das pessoas com deficiência e sua inclusão na sociedade (CARVALHO-FREITAS, 2009; SEMPETEGUI, 2015).

Sobre os aspectos relativos ao direito de inserção no mercado de trabalho, no que tange à legislação brasileira, as organizações públicas e privadas são obrigadas a destinar vagas para pessoas com deficiência. Neste âmbito, existem legislações que respaldam a admissão de pessoas deficientes no mercado de trabalho, dentre elas as

¹ Ver: BRASIL, Lei Federal nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)

Leis Federais nº 7.853², de 1989 e 8.213³, de 1991, esta última denominada, por muitos autores, como Lei de Cotas para deficientes (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; NEVES-SILVA; PRAIS; SILVEIRA, 2015), conjuntamente com o Decreto Federal nº 3.298⁴, de 1999, aplicadas ao setor privado. Para o setor público, destacam-se as Leis Federais nº 7.853, de 1989 e 8.112⁵, de 1990, cumulativamente com os Decretos Federais nº 3.298, de 1999 e 9.508⁶, de 2018.

Contudo, mesmo com garantias legais em relação à inserção das pessoas com deficiência no ambiente corporativo, ainda se notam barreiras na entrada e, principalmente, no processo de inclusão no ambiente de trabalho (TANAKA; MANZINI, 2005; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; CAMARGO; GOULART JÚNIOR; LEITE, 2017). Entre as barreiras que dificultam o processo de inclusão existe o descrédito em relação à capacidade para exercer funções ou cargos que possam ser a elas atribuídas (TANAKA; MANZINI, 2005) e a argumentação, por parte das organizações, de menor qualificação profissional (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Outro aspecto abordado por Lancillotti (2003) diz respeito à falta de informação, pelos empregadores, sobre a capacidade produtiva das pessoas com deficiência, o que, na visão deles, é um dos principais motivos para a não absorção desses trabalhadores.

Nesse sentido, o que se percebe, por vezes, é um distanciamento entre o discurso centrado na inclusão efetiva no ambiente de trabalho e as práticas observáveis no cotidiano organizacional (FREITAS *et al.*, 2017). Desse modo, estes últimos autores ressaltam, ainda, que a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho estaria, em primeira instância, atrelada a uma obrigatoriedade legal e não necessariamente a um processo inclusivo. Então, atrelada à garantia de direitos legais

² Ver: BRASIL, Lei Federal nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, que dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.

³ Ver: BRASIL, Lei Federal nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

⁴ Ver: BRASIL, Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.

⁵ Ver: BRASIL, Lei Federal nº 8.112, de 8 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

⁶ Ver: BRASIL, Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018, que reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta.

no acesso de pessoas com deficiência ao mercado de trabalho, tem-se a necessidade promover a pós-inserção desses sujeitos, visto que, para além dos direitos, é necessária a criação de estratégias para que elas possam exercitar o pleno desenvolvimento de suas atividades no ambiente de trabalho, além da construção de uma cultura organizacional para a inclusão, não sob a ótica do cumprimento legal da legislação, mas como forma de estabelecer relações e vivências que contribuam tanto para os sujeitos quanto para a organização (HOFFMANN *et. al.*, 2014).

Considerando tal contexto, preocupações em relação à maneira como a inclusão do profissional com deficiência no ambiente de trabalho pode ser efetivada vêm à baila, trazendo à tona a importância da gestão da diversidade no processo (MACALLI *et al.*, 2015). Gestão esta definida, de forma genérica, como práticas administrativas que garanta que os atributos pessoais dos diversos grupos existentes sejam vistos como recurso e potencializados para melhorar o desempenho organizacional. (THOMAS, 1990).

Nesse preâmbulo, uma gestão da diversidade que objetive a igualdade e a melhoria no desempenho dos grupos considerados minoritários é um importante fator para não só para a redução das desigualdades sociais, como também para a funcionalidade organizacional (McGRANDLE, 2017; YADAV; LENKA, 2021). No que concerne aos resultados organizacionais oriundos desse processo podem-se destacar promoção da criatividade e inovação, desenvolvimento da flexibilidade organizacional, atração e retenção dos melhores talentos no mercado de trabalho, facilitação na resolução de problemas e reconhecimento de que pessoas de origens diferentes têm talentos diferentes e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa (COX, 1993; MEDEIROS, 2019)

No setor público, foco do presente estudo, Nolan-Flecha (2021) aponta que políticas voltadas para a diversidade e a inclusão estão sendo consideradas como uma normativa e vêm contribuindo de forma expressiva para a melhoria organizacional e a qualidade dos serviços. Ainda neste âmbito, para Meziani-Remichi e Maussen (2017), a importância da qualidade na gestão da diversidade e da inclusão no setor público ainda fornece paradigmas de mudanças para a sociedade, no sentido de uma

visualização efetiva do fato de que as oportunidades são igualitárias e não há pessoas prejudicadas ou discriminadas.

Cabe aqui destacar a importância dos aspectos legais como um dos principais mecanismos da gestão da diversidade pautados na inclusão da pessoa com deficiência. Coutinho, Rodrigues e Passerino (2017) apontam que a legislação e a fiscalização dos cumprimentos legais fizeram com que aumentasse a preocupação com projetos da diversidade, em especial a inclusão de pessoas com deficiência. Em termos agregados, as sanções oriundas do não cumprimento da legislação torna-se, talvez, o principal vetor de promoção da gestão da diversidade por meio da inclusão de pessoas com deficiência, obrigando instituições públicas e privadas a inseri-las no sistema (MACCALI *et al.*, 2015; FREITAS *et al.*, 2017).

Alguns estudos têm se debruçado em analisar a inclusão de pessoas com deficiência nas instituições de ensino. Tais estudos têm apontado que essas organizações estão sendo cada vez mais cobradas pela sociedade em relação à gestão de pessoas com deficiência, visto que essa medida exerce um papel funcional e social importante em relação à formação não só de profissionais mais aptos a trabalharem com a diversidade como também a servirem como exemplo de instituição pública eficiente, efetiva e inclusiva, que contribua com o desenvolvimento organizacional (AMARAL, 2016; FREITAS *et al.*, 2017).

Nesse sentido, a gestão da diversidade no setor público deve atentar, fundamentalmente, para a compreensão da especificidade que exige a liderança na administração pública, a qual difere da iniciativa privada, visto que esta está direcionada ao lucro, enquanto, no âmbito público, há uma variedade imensa de objetivos e interesses que interferem nesse processo. Sendo assim, o principal foco da gestão da diversidade no setor público é em relação à garantia de condições organizacionais que promovam o desenvolvimento das pessoas (MATALINARES; MARQUES, 2017).

Levando em consideração estes pressupostos, percebe-se a importância da gestão da diversidade e da inclusão, principalmente no setor público, porém, ainda surgem dúvidas sobre como ela está sendo promovida de fato, visto que o assunto envolve

muitas complexidades. Ainda, apesar de os estudos neste campo terem aumentado consideravelmente, ainda há pouca produção em relação a como as próprias pessoas com deficiências percebem as práticas relacionadas à inclusão e à diversidade, principalmente no âmbito público. Nesse sentido, o problema de pesquisa que norteia este trabalho é: **como os servidores públicos com deficiência percebem a gestão da diversidade no trabalho?**

1.2 Objetivo Geral

Analisar as percepções dos servidores públicos com deficiência quanto à gestão da diversidade em instituições públicas federais de ensino situadas em Minas Gerais, no que tange à inclusão dessas no trabalho.

1.2.1 Objetivos Específicos

- A. Identificar as práticas de inclusão percebidas pelos servidores com deficiência como importantes para a gestão da diversidade em instituições públicas federais de ensino.
- B. Analisar o papel dos gestores na inclusão da diversidade das pessoas com deficiência em instituições públicas federais de ensino, a partir do olhar dos servidores públicos com deficiência.
- C. Descrever os desafios e as oportunidades da inclusão da diversidade das pessoas com deficiência em instituições públicas federal de ensino, a partir do olhar dos próprios servidores públicos com deficiência.

1.3 Justificativa

Muito se tem discutido sobre a importância da inclusão de profissionais com deficiência no mercado de trabalho no processo da gestão da diversidade. No entanto, pouco se tem estudado e retratado sobre a inclusão desses sujeitos no ambiente de trabalho, principalmente na esfera pública, que ainda é uma área pouco investigada. Desse modo, a importância da temática tende a aumentar não só pelo reconhecimento dos direitos das minorias, que tem exigido – nem sempre com sucesso – tratamento igualitário nos mais variados aspectos (social, jurídico e econômico), mas também em

razão do reconhecimento do potencial dessas pessoas, a fim de melhorar a entrega de resultados e o desempenho no trabalho (NOLAN-FLECHA; 2019).

A fim de contribuir com avanços das pesquisas nessa área, realizou-se uma busca nas bases de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO). Para a busca de artigos sobre a temática foram utilizadas as palavras-chave “gestão da diversidade”, “pessoas com deficiência” e “inclusão de pessoas com deficiência”, com lastro temporal de janeiro de 2010 a junho de 2022.

As buscas nos periódicos indexados nas bases citadas resultaram em 918 artigos. Após um primeiro refinamento houve a exclusão de 473 artigos que se repetiram na base de dados, obtendo-se um total de 445 artigos que foram, cada um, analisados, inicialmente, a partir do título, dos respectivos resumos e do objetivo geral enunciado, com a finalidade de selecionar apenas aqueles que tivessem relação com gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Após a triagem, foram identificados apenas 28 artigos relacionados diretamente com a temática e apenas dois ligados ao setor público.

A inclusão das pessoas com deficiência no trabalho é um tema relevante que tem sido pauta em diferentes discussões nas esferas política, jurídica e social, a ponto de, ao longo do período de 2010 a 2021, ocorrerem evoluções, mudanças e conquistas nas legislações, nas estratégias de inclusão e nos ambientes laborais e educacionais. Dessa forma, acredita-se que o fato de terem sido encontrados apenas 28 artigos publicados, em um espaço longo de tempo, demonstra que o assunto ainda é pouco explorado.

Assim, em concordância com Mourão *et al.* (2012), as pesquisas sobre a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho precisam ser amplamente discutidas, como forma de promover reflexões acerca das práticas da diversidade e da construção de uma organização social mais harmoniosa e justa. Nota-se que, no setor público, a defasagem é ainda maior em relação à temática, demonstrando a imperiosidade de ampliar estudos nessa esfera, visto que das instituições públicas são esperadas práticas para exemplificar a abordagem da igualdade e da diferença

(MEZIANI-REMICHI; MAUSSEN, 2017). Segundo estes autores, das organizações públicas esperam-se várias formas de promover a aceitação dos variados modelos de diversidade que caracterizam a sociedade, pois, sendo mais representativas, elas se tornam fontes de identificação para membros de comunidades, constituindo-se fonte promotora da aceitação das várias formas de diversidade que caracterizam nossa sociedade (MEZIANI-REMICHI; MAUSSEN, 2017).

Apesar da escassez de estudos na área pública, um dado importante, ao analisar os artigos publicados com foco no setor público, está no fato de em um deles a pesquisa ter sido realizada no segmento educacional. Isto pode ir ao encontro do que a literatura diz sobre o ambiente educacional - escolas, universidades, cursos técnicos – ser um dos principais meios de socialização e de inserção para o mercado de trabalho para toda a sociedade (OLIVEIRA *et al.*, 2016; KHATER; SOUZA, 2018).

No Quadro 1 apresenta-se a relação dos objetivos dos 28 artigos selecionados e analisados nas bases da SPELL e SciELO.

Quadro 1 - Objetivos dos 28 artigos analisados

| Artigo | Objetivos |
|--------|--|
| 1 | Analisar o enquadramento do fenômeno da inclusão de PCDs no trabalho nos 25 anos subsequentes à promulgação da lei, na principal mídia impressa (jornal) do estado do Paraná. |
| 2 | Analisar e descrever as características das vagas de emprego oferecidas para pessoas com deficiência durante o período de um ano. |
| 3 | Ilustrar um contexto no qual práticas de recursos humanos estão alinhadas a elementos da gestão da diversidade, mesmo que de maneira informal, abordando a sua difusão dentro do Hotel Village Premium, desde os gestores até seus funcionários. |
| 4 | Debater o tema “estudos recentes sobre inclusão laboral da pessoa com deficiência intelectual (DI) no ambiente de trabalho”, a partir do levantamento de publicações científicas entre os anos de 2008-2018. |
| 5 | Realizar estudo retrospectivo sobre estratégias comunitárias para inclusão de pessoas com deficiência (PcD) no trabalho, realizadas por projeto de extensão universitária em parceria com a Unidade Básica de Saúde, entre 2012 e 2016. |
| 6 | Investigar aspectos relacionados à inclusão no trabalho de pessoas com deficiência intelectual, a partir de relatos de experiências. |
| 7 | Descrever as representações de gerentes de RH sobre o trabalho da pessoa com deficiência. |
| 8 | Avaliar a qualidade de vida no trabalho e os principais fatores correlacionados em pessoas com deficiências físicas. |
| 9 | Discutir a situação atual da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, destacando os obstáculos e os desafios presentes na realidade brasileira. |

| | |
|----|--|
| 10 | Analisar a relação entre educação e mercado de trabalho, nas sociedades capitalistas, quando tratamos especificamente de incluir pessoas com deficiências. |
| 11 | Analisar a relação entre uma maior participação de pessoas com deficiência nos quadros funcionais de empresas brasileiras e produtividade como indicador de desempenho. |
| 12 | Analisar a interface entre a gestão da diversidade na inclusão de deficientes intelectuais no contexto organizacional e as práticas de recursos humanos geradas a partir dessa nova realidade. |
| 13 | Mostrar a experiência vivida pelo Sistema Nacional de Emprego (SINE), na Grande Florianópolis, por meio do desenvolvimento de ações específicas para inclusão das PcD no mundo do trabalho |
| 14 | Avaliar como é realizada a inserção das pessoas com deficiência dentro das organizações mediante o treinamento e o desenvolvimento e sua adaptação ao ambiente de trabalho, considerando que já se passaram 23 anos da aprovação da Lei de Cotas no Brasil. |
| 15 | Observar soluções utilizadas no ambiente de trabalho por meio das tecnologias assistivas que permitam não só incluir as pessoas com deficiência, mas qualificar e incrementar o seu desenvolvimento profissional. |
| 16 | Verificar a influência da percepção de suporte social e de suporte organizacional no significado do trabalho para PcD. |
| 17 | Aprender como os trabalhadores com deficiência vivenciam e dão sentido à experiência de trabalho |
| 18 | Apresentar um mapeamento da inserção formal de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. |
| 19 | Analisar o programa de inclusão de pessoas com deficiência de uma empresa multinacional brasileira da indústria automobilística, contribuindo para a ampliação do conhecimento em relação ao tema. |
| 20 | Analisar as políticas de gestão de pessoas da organização hoteleira Alfa para os profissionais que possuem deficiência |
| 21 | Discutir a colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual no mundo do trabalho, apresentando uma reflexão crítica acerca dessa modalidade de inserção social. |
| 22 | Verificar, do ponto de vista das pessoas com deficiência (PcDs) inseridas no trabalho, se havia relação entre a percepção que elas tinham dos valores organizacionais e as formas como viam a deficiência no trabalho. O estudo foi realizado em uma empresa referência em inclusão. |
| 23 | Analisar a promoção da igualdade de oportunidade para trabalhadores com deficiência intelectual no contexto das organizações modernas, tomada do ponto de vista da racionalidade como orientadora das suas práticas. |
| 24 | Analisar experiências de desenvolvimento de competências e reconhecimento profissional da pessoa com deficiência já inserida no contexto organizacional, considerando os principais atores envolvidos nesse processo. |
| 25 | Identificar as principais características do processo de socialização das pessoas com deficiência (PCDs) nas organizações. |
| 26 | Analisar as políticas e as práticas de inclusão da pessoa com deficiência física no mercado de trabalho em Salvador, Bahia. |
| 27 | Analisar práticas de um programa realizado por uma empresa brasileira de energia elétrica que, desde 2005, busca inserir pessoas com deficiência (PcD) no seu quadro de colaboradores. |
| 28 | Identificar e testar empiricamente um construto que pudesse auxiliar a entender a forma como a deficiência é vista por profissionais que atuam ou possam vir a atuar com pessoas com deficiência (PcDs) |

Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, com a análise dos objetivos dos 28 artigos, detalhados no Quadro 1, observa-se que a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho vem sendo analisada sob diferentes perspectivas. Há uma grande variação entre os objetivos descritos, indicando as possibilidades de pesquisa e quão ainda pode ser explorado. Considerando essa variação, a maioria dos artigos buscou analisar as estratégias, as ações e as práticas de inclusão das pessoas com deficiência, tendo, em alguns artigos (3, 6, 7, 20), o olhar também para os recursos humanos/gestão de pessoas, o que, para Campos *et al.* (2013), se faz necessário e importante para o processo de inclusão.

Porém, cabe salientar que as pesquisas publicadas parecem restringir-se à identificação de estratégias organizacionais consideradas necessárias, dando menos oportunidades para a visão das pessoas com deficiência, suas nuances vivências e expectativas, que permitem a realização de um conhecimento com maior nível de profundidade.

Como já mencionado em linhas anteriores, considerando que o ambiente educacional é um dos principais meios de socialização, sendo a porta de entrada para o mercado de trabalho, especialmente para fomentar e acolher a diversidade (KHATER; SOUZA, 2018), dos 28 artigos analisados, somente no artigo 10 discute-se a inclusão relacionando a educação com o mercado de trabalho. Um resultado que chamou a atenção foi a falta de pesquisas que possam trazer o olhar para as soluções dos desafios enfrentados no processo de inclusão. Muito se fala das dificuldades encontradas tanto pelas organizações quanto pelas pessoas com deficiência, mas pouco se discute sobre as soluções. Por isso destaca-se o artigo 15, que traz um termo ainda pouco explorado, Tecnologia Assistiva, como incentivo para futuras pesquisas.

Os artigos analisados também sinalizaram pontos que merecem ser investigados, como, por exemplo: (i) pesquisas no setor público sob diferentes perspectivas; (ii) aprofundar as discussões a partir da percepção das pessoas com deficiência; (iii) realizar pesquisas com profissionais de instituições de ensino, que são locais tidos como protagonistas em difundir valores de coesão e inclusão social, e apresentam vasta diversidade de trabalhadores e (iv) identificar soluções para os desafios

enfrentados pelos profissionais com deficiência e pelas empresas no processo de inclusão no trabalho.

Assim, pesquisar sobre a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho se mostra oportuno e relevante, principalmente no campo da administração pública, visto que a importância de ampliar os estudos na área e compreender o processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é o principal caminho para promover melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores e no desempenho organizacional. Além disso, pretende-se contribuir para a realização de pesquisas futuras dentro dessa temática, apontando direcionamento e tendências para melhor compreensão e debate.

A preocupação, também, com a realização de estudos que abordem esta temática respalda-se na necessidade de disseminar o assunto no âmbito social, organizacional e acadêmico, além de propor novas pesquisas e reflexões sobre a importância da inclusão das pessoas com deficiência nas organizações públicas, indo além do discurso politicamente correto; buscar ações mais assertivas para o processo de inclusão no ambiente de trabalho e compreender melhor a temática pela ótica dos próprios servidores com deficiência que se inserem no mercado de trabalho por meio do concurso público.

Nesse sentido, esta pesquisa se mostra relevante ao tentar preencher algumas lacunas existentes sobre a temática, ao abordar a gestão da diversidade no setor público, ao introduzir análise sobre a percepção dos servidores com deficiência quanto à gestão da diversidade e ao analisar, por meio da percepção dos servidores com deficiência, as práticas essenciais para a inclusão no ambiente de trabalho.

Quanto às contribuições sociais, o projeto colabora com a quebra de paradigma existente em torno das pessoas com deficiências, relacionadas, muitas vezes, com incapacidade desses indivíduos, no intuito de buscar uma plena mudança do quadro de marginalização dessas pessoas, com alteração da visão social, maiores incentivos a programas sociais e maior possibilidade de inclusão. Também auxilia na compreensão da responsabilidade da sociedade no processo de inclusão social, de

reintegração dessas pessoas à vida comunitária, ao mercado de trabalho e ao ambiente educacional, dentre outros.

Considerando, então, as instituições de ensino como importantes no processo de formação intelectual, a relevância deste campo deve ser considerada para a realização de trabalhos e práticas voltados à gestão da inclusão, visto que funcionam como espelho para a sociedade no sentido demonstrar como experiências inclusivas são importantes para que se quebrem os estigmas relacionados às pessoas com deficiência. Além disso, a formação de profissionais que, já em seu meio acadêmico, foram expostos a experiências inclusivas, permite que estes estejam mais abertos à diversidade no mercado de trabalho.

No aspecto organizacional, este projeto possibilita a adoção de práticas que aumentem a eficácia organizacional por meio da gestão da diversidade, bem como a transformação organizacional com a participação de gestores e funcionários por meio da incorporação de valores em conformidade com a filosofia de respeito à diversidade, de forma a traduzi-la em agregação de valor à instituição e em desenvolvimento de pessoas. Tais práticas poderão refletir na obtenção de vantagens competitivas com melhoria na reputação e na imagem organizacional, melhoria no relacionamento com os *stakeholders* e o público em geral, além de possibilitar a ampliação do orgulho organizacional, em virtude de práticas voltadas à inclusão, à participação e ao diálogo.

Promover a ampliação de conhecimento em relação a pessoas com deficiência no ambiente organizacional contribui para a mudança de paradigmas da sociedade em relação a estes sujeitos vistos como improdutivos, e nesse sentido, a gestão de pessoas é importante para que sejam possibilitadas ações que promovam a inclusão no ambiente organizacional não somente pela garantia de vagas, mas também buscando o pleno desenvolvimento de suas atividades profissionais.

No que tange às contribuições acadêmicas, dado que pesquisas envolvendo a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho ainda são pouco representativas, com a presente pesquisa pretende-se demonstrar a importância de abordar e aprofundar estudos nesse campo, a fim de disponibilizar informações e agregar valor

para o desenvolvimento de programas e ações que incentivem a implementação de políticas inclusivas.

2 PARTICIPAÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Ao longo da história, pessoas com deficiência foram privadas de se envolverem nas mais variadas atividades cotidianas, como estudar e trabalhar e, conseqüentemente, sofreram restrições de participação social, no contexto familiar e na comunidade em que estavam inseridas. As discussões a respeito dos direitos das pessoas com deficiência e sua inclusão na sociedade surgiram, apenas, a partir da segunda metade do século passado (CARVALHO, 2009; SEMPETEGUI, 2015).

Garcia (2010) ressalta que as políticas de participação no mercado de trabalho para pessoas deficientes já haviam sido abordadas na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), ao pontuar a necessidade de criação de uma lei específica para disciplinar a reserva de vagas para pessoas deficientes no mercado de trabalho, no setor privado e no setor público. Nesse sentido, tais medidas vieram a ser disciplinadas por meio das Leis Federais nº 7.853, de 1.989 (BRASIL, 1989) e nº 8.213, de 1991 (BRASIL, 1991), conjuntamente com o Decreto Federal nº 3.298, de 1999 (BRASIL, 1999), para as empresas da iniciativa privada. No âmbito público, destacam-se as Leis Federais nº 7.853, de 1989 (BRASIL, 1989) e nº 8.112, de 1990 (BRASIL, 1990) e, posteriormente, cumulativamente com os Decretos Federais nº 3.298, de 1999 (BRASIL, 1999) e nº 9.508, de 2018 (BRASIL, 2018). Além disso, critérios mais rigorosos, a fim de especificar a qualificação de deficiência, incumbiram ao Decreto Federal nº 5.296, de 2004 (BRASIL, 2004), para fins de preenchimento das vagas de trabalho, dentre outros assuntos (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

De maneira geral, as legislações citadas asseguram reserva de vagas para pessoas com deficiência na proporção entre 5% a 20%, no âmbito público. Para o setor privado, os percentuais variam, sendo, 2% para empresas com até 200 funcionários; 3% para organizações que tenham entre 201 a 500 funcionários; 4% para aquelas que tenham entre 501 a 1.000 (funcionários) e 5% (cinco por cento) para as que tenham 1.001 funcionários em diante (GARCIA, 2010).

Para Barnes e Mercer (2005), as políticas que favorecem a entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho são focadas em programas de educação e treinamento, além de incentivos concebidos para os empregadores contratarem tais indivíduos. No entanto, a aplicação efetiva da Lei de Cotas (denominada por muitos autores como a Lei Federal n. 8.213 de 91), em vigor recentemente, mostrou resultados poucos expressivos, demonstrando alguma dificuldade no processo de inclusão (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Santos *et al.* (2015) ressaltam que dados efetivos sobre a participação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho ainda são escassos. Algumas vezes utilizam-se dados do Censo Demográfico, que tem periodicidade decenal, sendo a última base de 2010, ou informações disponíveis como na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) ou do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), ambos do Ministério da Economia (ME).

De acordo com a última informação disponível na RAIS/ME, com dados de até 2019, o número de pessoas com deficiência que são ocupadas com vínculos formais é inferior, se comparado à quantidade de pessoas que trabalham e apresentem alguma deficiência, o que denota o fato de que grande parte dessas pessoas ainda se encontra em situação de informalidade e/ou precariedade.

Nos Termos da Nota Técnica nº 246, de 20 de novembro de 2020, do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), conforme dados do Censo Demográfico de 2010, havia 190,7 milhões de habitantes no país, sendo a maioria pertencente à faixa etária entre 20 e 59 anos, representando 107 milhões. Desse total, 80,1 milhões não tinham qualquer limitação ou deficiência, 20,6 milhões apresentavam alguma limitação funcional e 6,5 milhões eram pessoas com deficiência (incapacitante ou severa).

Ao analisar esse mesmo contingente, de acordo o DIEESE (2020), a taxa de participação de pessoas com deficiência era de 53,2%, contra, aproximadamente, 77,4% das pessoas sem deficiência. A taxa de desocupação também era maior, 8,4% contra 6,9%. Cabe frisar que a taxa de participação representa a soma da população economicamente ativa (empregado + desempregados) e a população em idade ativa.

Tais dados corroboram as informações da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN), de que mais da metade das pessoas com deficiência é considerada inativa, seja pela idade avançada (idosos) ou por se sentir desmotivada a buscar emprego pela falta de suporte e ou oferta de vagas. (FEBRABAN, 2006).

Nos termos da Nota Técnica nº 246, de 20 de novembro de 2020, do DIEESE, em 31/12/2018, de acordo com dados da RAIS-ME, 486,8 mil pessoas com deficiência tinha vínculos formais ativos, tendo seu maior contingente concentrado no estado de São Paulo, seguido pelos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Ao final do ano de 2019 esse número se eleva para 523,4 mil. Com esse total, em 31/12/2019 o total de vínculos formais era de 47.554.221 pessoas, sendo a participação de trabalhadores e trabalhadoras com deficiência correspondente a 1,1% do total de ocupados formais (DIEESE, 2020).

Ainda de acordo com a mesma Nota Técnica, no número de vínculos formais havia o predomínio de pessoas com nível educacional relativo ao ensino médio. Demonstrou-se também que existiam mais vínculos formais de pessoas com deficiência com carga semanal de trabalho superior a 40 horas em relação ao mercado de trabalho em geral, com carga horária de 40,14 horas. Além disso, as alocações dos cargos para este tipo de indivíduos eram de ocupações ligadas a escritório, tais como assistente administrativo e auxiliar de escritório. Existiam, também, pessoas com deficiência que trabalhavam como vendedores, operadores de caixa, recepcionista e faxineiro, dentre outros (DIEESE, 2020).

Outro dado importante diz respeito à movimentação de admissões e demissões de pessoas com deficiência ocorridas entre janeiro e setembro de 2020, quando os desligamentos sem justa causa totalizaram 35,8% contra 30,2% do mercado geral. (DIEESE, 2020). Já os desligamentos com justa causa somaram 51,7% para os trabalhadores com deficiência e 41,8% no mercado de trabalho geral. Entretanto, as admissões de pessoas com deficiência representaram o total de 37,2% nesse período, muito abaixo do geral, que foi de 45,2%. Viu-se que o resultado foi negativo, já que o saldo entre admissões e desligamentos de trabalhadores e trabalhadoras com deficiência, de janeiro a setembro de 2020, foi negativo em 21.666 postos de trabalho,

dado que as demissões de 73.520 trabalhadores foram acima das 51.854 admissões ocorridas (DIEESE, 2020).

Araujo e Schmidt (2006) afirmam que ainda são encontradas algumas dificuldades para o ingresso das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Para estes autores, há contradições entre o que as instituições educacionais realizam para que estas pessoas estejam aptas a ingressarem em atividades laborais e o que o mercado de trabalho espera delas. Tais autores ainda argumentam que os dois empecilhos para o não cumprimento da Lei de Cotas são a baixa escolaridade e a falta de qualificação profissional. Por outro lado, para as instituições que realizam treinamento, o problema está nos processos de contratação das organizações, que são impróprios (ARAUJO; SCHMIDT, 2006).

2.1 A participação dos servidores com deficiência em instituições públicas federais de ensino

No Brasil, o serviço público vem passando por um processo de expansão nas últimas décadas, fato decorrente de um processo histórico relativo à democratização do país aliado à desigualdade social. Benevenuto *et al.* (2019) ainda destacam que, mesmo com o crescente aumento no número de contratações, a realidade ainda é de defasagem frente às demandas cada vez maiores em relação à prestação dos serviços na área pública, principalmente no que diz respeito ao Serviço Público Federal.

Quanto a este cenário, a análise quantitativa do setor, de acordo com dados do Ministério da Economia (2021), demonstra que, atualmente, há 585.025 servidores públicos federais ativos. A maioria deles é de homens, que totalizam 320.008, ou 54,7%, enquanto as mulheres totalizam 265.017, correspondendo a 45,3% do total. Em uma esfera geográfica, a maioria está localizada na região sudeste, que abarca 195.966 servidores (33,5%), seguida da região nordeste, com 130.058 (22,2%); região centro-oeste, com 121.046 (20,7%); região sul, com 73.583 (12,6%) e região norte, com 64.372 (11%).

Desse total, percebe-se, conforme dados da Tabela 1, que grande parte dos servidores públicos federais ativos tem curso superior, cerca de 30,96%. Os dados também demonstram um razoável número de servidores com doutorado e mestrado, aproximadamente, 22,63% e 14,72%, respectivamente. Já servidores com especialização são, em média, 14,03%, enquanto servidores com ensino médio totalizam 13,14%.

Tabela 1 - Escolaridade dos servidores públicos federais ativos em 2021

| Escolaridade | Servidores | Servidores |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Ensino superior | 140.369 | 30,96% |
| Doutorado | 102.589 | 22,63% |
| Mestrado | 66.746 | 14,72% |
| Especialização | 63.596 | 14,03% |
| Ensino médio | 59.580 | 13,14% |
| Aperfeiçoamento | 7.847 | 1,73% |
| Ensino fundamental | 7.144 | 1,58% |
| Ensino fundamental incompleto | 5.470 | 1,21% |
| Outros | 77 | ,02% |

Fonte: Ministério da Economia (2021)

Tais números demonstram, ainda, que servidores públicos têm priorizado cada vez mais a busca por qualificação profissional. Porém, Gonçalves Neto (2017) ainda ressalta que há um longo caminho a ser percorrido nesse sentido, visto que, diante da crescente busca por qualificação dos profissionais do serviço público, é incontestável a falta de valorização dos servidores mais qualificados, gerando um processo de desmotivação e perda da qualidade no serviço prestado, fato este que também pode ser contornado a partir de uma gestão efetiva.

Embora a desvalorização em relação à qualificação ainda seja uma realidade, Silva (2018) afirma que os paradigmas relacionados à globalização têm pressionado o setor público a se adequar, cada vez mais, às novas configurações do contexto trabalhista, que exigem inovações e qualificação constantes e, nesse sentido, gera cobranças maiores em relação ao desempenho dos profissionais. Benevenute *et al.* (2019) ressaltam, ainda, que a procura por qualificação atrela-se à escassez eminente de profissionais no setor, o que colabora para que eles desempenhem suas funções de maneira mais assertiva, como também pelas exigências cada vez maiores da população quanto à prestação de serviços no eixo público.

Nesse sentido, frente aos diversos desafios que vêm surgindo, uma gestão de qualidade no serviço público tem se tornado cada vez mais necessária. Rodrigues e Carvalho (2020) apontam que, ao contrário das instituições privadas, na qual a gestão se faz importante no sentido de estabelecer um ambiente organizacional voltado para a ótica financeira (fazendo com que haja investimentos mais potentes em gestão de qualidade), no setor público os processos de gestão se relacionam para a qualidade na prestação de serviços, de acordo com as demandas da população.

Sendo assim, diante da realidade de aumento da cobrança emanada pela sociedade quanto à qualidade dos serviços públicos, no campo da administração pública, a gestão de pessoas tem conquistado um espaço cada vez maior na busca por melhorias nos processos organizativos do setor e também na potencialização do desempenho individual dos profissionais (SILVA, 2018; AMARAL et al., 2018; RODRIGUES; CARVALHO, 2020).

Um dos pontos da gestão de pessoas está exatamente no desafio da gestão da diversidade no setor público no entorno de pessoas com deficiência, visto que sua inclusão nas organizações tem sido um tema de cada vez mais importância, devido à sua complexidade. O processo de admissão deste grupo nos serviços públicos se dá mediante a realização de concurso público. Além das vagas destinadas ao público em geral, às quais também podem concorrer, há vagas específicas destinadas aos candidatos que possuem alguma deficiência⁷, as quais já estavam abrangidas desde o art. 37, inciso VIII, da Constituição Federal de 1988, ao trazer que, "a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas com deficiência e definirá os critérios de sua admissão". (BRASIL, 1988).

No âmbito federal, o art. 5º, §2º, da Lei nº 8.112 de 1990, fixou um percentual de até 20% das vagas. O número mínimo de vagas foi disciplinado inicialmente por meio do art. 37, §1º, do Decreto Federal nº 3.298, de 1999, e, posteriormente, por meio do art. 1º, §1º, do Decreto Federal nº 9.508, de 2018, em 5%. Cabe salientar que a

⁷ As informações relacionadas às categorias, sobre o que é considerado pessoa portadora de deficiência, encontram-se explícitas nos Decretos Federais nº 3.298, de 1999 e nº 5.296, de 2004, além de outras legislações dispersas.

quantidade de vagas destinadas aos candidatos com deficiência pode variar conforme a legislação de cada estado. De fato, o preenchimento de vagas garantido por lei representa um avanço para se estabelecer o acesso da pessoa com deficiência ao serviço público, porém, o que é constatado na realidade é ainda um percentual muito baixo em relação à ocupação das vagas no setor privado.

Tal constatação é observada por meio dos dados do Ministério da Economia relativos ao ano de 2021, ao apresentar que, do total de pessoal ativo (585.025), apenas 5.601 servidores públicos federais eram deficientes, ou seja, aproximadamente, 0,96% desse universo. Ainda, conforme as estatísticas do Governo Federal, os servidores federais ativos com deficiência estão distribuídos em 180 unidades do Poder Executivo Federal, sendo que a maior parte deles está lotada no Instituto Nacional de Seguridade Social, com 11% do total, seguido do Ministério da Economia e do Ministério da Saúde, com, 9,07% e 3,0%, respectivamente, conforme demonstrado no Anexo 1.

Entretanto, informações do Ministério da Economia (2021) indicam que, se somados todos os servidores com deficiência lotados em instituições públicas federais de ensino, estima-se haver cerca de 2.729 pessoas nessas instituições, o que representa, aproximadamente, 48,72% do total de servidores ativos com deficiência do poder executivo federal. Assim, tal dado demonstra que quase metade dos servidores públicos federais ativos com deficiência está lotada em instituições públicas federais de ensino, o que demonstra a importância de se realizar estudos sobre a gestão da diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência nesse ambiente e da imperiosidade desse processo nessas instituições.

Outro dado importante do Ministério da Economia diz respeito à distribuição dos tipos de deficiências desses servidores, demonstrando que os tipos mais encontrados são relacionados à visão parcial, seguida de deformidade congênita ou adquirida, mobilidade reduzida, permanente ou temporária, baixa visão e surdez, dentre outros, conforme o explicitado na Tabela 2. Tais dados indicam que as vagas em concursos públicos destinadas para o público com deficiência estão ocupadas, em grande parte, por pessoas com deficiências menos severas (BARRETO *et al.*, 2015). Para os autores, não se deve admitir que uma pessoa com deficiência, seja física, motora,

estrutural, intelectual ou das mais variadas formas, sendo de menor gravidade, concorra em pé de igualdade com um outro, possuidor de deficiência evidentemente mais grave, a ponto de haver uma situação de desigualdade acentuada.

Tabela 2 - Distribuição dos tipos de deficiência dos servidores públicos federais ativos, 2021

| Tipo de deficiência | Quantidade de servidores | Percentual de servidores |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Portador de visão parcial | 915 | 16,34% |
| Deformidade congênita ou adquirida | 722 | 12,89% |
| Mobilidade reduzida, permanente ou tempo | 604 | 10,78% |
| Portador de baixa visão | 570 | 10,18% |
| Parcialmente surdo | 476 | 8,50% |
| Portador de surdez bilateral | 328 | 5,86% |
| Monoparesia | 300 | 5,36% |
| Amputação | 284 | 5,07% |
| Surdo | 273 | 4,87% |
| Paraplegia | 214 | 3,82% |
| Monoplegia | 177 | 3,16% |
| Cego | 163 | 2,91% |
| Hemiparesia | 102 | 1,82% |
| Paraparesia | 94 | 1,68% |
| Deficiência múltipla | 68 | 1,21% |
| Tetraparesia | 55 | ,98% |
| Paralisia cerebral | 55 | ,98% |
| Hemiplegia | 53 | ,95% |
| Deficiência mental | 38 | ,68% |
| Tetraplegia | 28 | ,50% |
| Portador de ocorrência visual simultânea | 22 | ,39% |
| Nanismo | 20 | ,36% |
| Ostomia | 14 | ,25% |
| Triplegia | 13 | ,23% |
| Transtorno do espectro autista | 6 | ,11% |
| Portador de visão subnormal | 5 | ,09% |
| Triparesia | 2 | ,04% |
| TOTAL | 5.601 | 100,00% |

Fonte: Ministério da Economia (2021)

No que diz respeito à realidade das instituições públicas federais de ensino de Minas Gerais, os dados, obtidos a partir do Painel Estatístico do Ministério da Economia, demonstram que há 36.223 servidores ativos, sendo que, deste total, apenas 377 são servidores com alguma deficiência, representando 1,04% do total de profissionais atuantes nesses órgãos, conforme demonstrado na Tabela 2 e aproximadamente 14% dos servidores deficientes das instituições públicas federais de ensino.

Tabela 3 - Proporção de servidores com deficiência pelo número total de servidores das Instituições Públicas Federais Ensino em Minas Gerais, 2021

| Sigla do órgão | Nº total de servidores | Nº total de servidores com deficiência | Percentual de servidores com deficiência em relação ao nº total de servidores do órgão |
|----------------|------------------------|--|--|
| CEFET/MG | 1.599 | 5 | ,31% |
| FUFOP | 1.642 | 9 | ,55% |
| FUNREI | 1.367 | 17 | 1,24% |
| IFMG | 1.878 | 12 | ,64% |
| IFNORTEMG | 1.319 | 9 | ,68% |
| IFSUDMG | 1.291 | 15 | 1,16% |
| IFSULMG | 1.132 | 7 | ,62% |
| IFTRIANMG | 1.120 | 13 | 1,16% |
| UFJF | 3.079 | 29 | ,94% |
| UFLA | 1.332 | 8 | ,60% |
| UFMG | 7.202 | 102 | 1,42% |
| UFTM | 1.989 | 22 | 1,11% |
| UFU | 4.814 | 80 | 1,66% |
| UFV | 3.238 | 25 | ,77% |
| UFVJM | 1.463 | 16 | 1,09% |
| UNIFAL-MG | 905 | 4 | ,44% |
| UNIFEI | 853 | 4 | ,47% |
| TOTAL | 36.223 | 377 | 1,04% |

Fonte: Ministério da Economia (2021)

A partir dos dados da Tabela 3 é possível fazer um paralelo em relação ao percentual que é garantido por lei para vagas destinadas a pessoas com deficiência e ao que é encontrado na realidade. Nesse sentido, é notável a dificuldade no cumprimento da legislação, fato que acontece principalmente devido à falta de fiscalização. Gugel (2006) ainda acrescenta a essas, as condições equívocas nos editais dos concursos públicos, os quais não apresentam clareza nas informações, não levam em conta o número de servidores públicos em seu quadro pessoal, não respeitam a ordem de classificação quando da convocação e não disponibilizam todos os cargos públicos, sob a alegação de que exigem plena aptidão não sendo compatíveis com a deficiência.

Dito isso, mesmo com as limitações para acesso aos cargos públicos, espera-se que nessas instituições, especialmente públicas, após o ingresso, o servidor possa encontrar um espaço razoavelmente adaptado, em observância à legislação, principalmente o que preconiza o art. 37 da Lei Federal nº 13.146 de 2015.

Constitui modo de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, na qual devem ser atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente de trabalho. (BRASIL, 2015).

Por outro lado, espera-se também que o gestor tenha o entendimento e a sensibilidade para compreender que ele é parte e fundamental nesse processo de inclusão, com suprimento de barreiras físicas, atitudinais e que envolvam este servidor com deficiência no processo decisório, pois o que se espera é que, após o ingresso, esse servidor possa se desenvolver profissionalmente, com condições igualitárias a todos os outros membros da instituição.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em quatro seções. Na primeira trata-se da gestão de pessoas com deficiência no setor público, na segunda abordam-se a diversidade e a gestão da diversidade, na terceira são estudados aspectos relativos às pessoas com deficiência, trazendo um breve panorama histórico, significados e concepções sobre deficiência, e na quarta seção discute-se a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho.

3.1 Gestão de pessoas com deficiência no setor público

A gestão nas organizações públicas tem sido pressionada para gerenciar a força de trabalho cada vez mais diversificada (ASHIKALI; GROENEVELD; KUIPERS, 2021). Isso ocorre porque a diversidade da força de trabalho pode aumentar a legitimidade e a capacidade de resposta de uma organização a uma sociedade diversificada e, portanto, instigou muitos esforços de gestão de diversidade em organizações públicas (PITTS *et al.*, 2010).

Não se atendo somente à área da gestão de pessoas ou de recursos humanos, todas as pessoas com cargo de chefia que ocupam uma função de gestão nas organizações públicas são responsáveis pela gestão das pessoas no ambiente de trabalho, principalmente de seus subordinados, conhecida como gestão descentralizada de pessoas (SILVA; RODRIGUES, 2019;). Por isso, é importante compreender a gestão de pessoas sob a ótica de que os servidores têm um vínculo empregatício que se estende para além dos cômodos empregados da iniciativa privada e, a partir de então, não são mais considerados como meros sujeitos passivos de ordens, mas sim como partes ativas do processo organizacional (SOUZA, 2018).

Nesta mesma ótica, a gestão não é uma área, mas sim uma função; a gestão, em geral, é essencialmente a gestão de pessoas; a gestão de pessoas é fundamentalmente uma competência analítica no sentido de desenvolver uma compreensão sobre a complexidade das relações frente ao domínio das técnicas de gestão. Em termos agregados, uma gestão eficiente é aquela em que o conceito precede à técnica (BERGUE, 2019).

Em relação ao pressuposto de que a gestão de pessoas não é uma área, deve-se construir a compreensão desta como um processo, a partir do qual se faz necessária uma nova ótica que a desloque de uma unidade funcional para a as pessoas em si, ou seja, na relação entre os gestores e demais membros da organização (BERGUE, 2019). Bergue (2019, p. 12) coloca que

Dessa desconstrução decorrem desdobramentos importantes envolvendo o significado que se atribui a essa função nas organizações. A unidade de gestão de pessoas é, portanto, parte dessa dimensão da gestão, estabelecendo-se como órgão importante da estrutura organizacional, e atuando como ativador da formulação, da execução e da avaliação de políticas de gestão de pessoas, entre outras tantas atribuições a serem desenvolvidas, sempre que possível, em regime de colaboração com os demais atores da organização. O departamento de gestão de pessoas – de recursos humanos, de pessoal, de talentos ou outra perspectiva de significado qualquer que se adote – é, então, parte da gestão de pessoas. É essencial perceber, portanto, que a gestão de pessoas tem uma extensão muito mais ampla e multifacetada que a expressão funcional sugere.

Entendendo a perspectiva de gerir pessoas nas organizações não somente ao setor de gestão de pessoas, se faz necessário mencionar, brevemente, algumas práticas de responsabilidade dos profissionais da área, a fim de comparar alguns aspectos relevantes entre a gestão de pessoas no setor público com o setor privado. Afinal, é um processo que interfere nas práticas de inserção e inclusão das diversidades no trabalho, sobretudo das pessoas com deficiência, como é o caso aqui em questão (BANDEIRA *et al.*, 2017).

Algumas das práticas são os processos de seleção e de contratação em que são percebidas diferenças. Enquanto no setor privado a contratação é baseada em características e em determinadas qualificações, no setor público as contratações são por meio de concurso público, baseado apenas em cargos e não em competências (CAMOES; PANTOJA; BERGUE, 2010). Outro aspecto que se diferencia diz respeito aos mecanismos de remuneração. No setor privado há uma relação direta entre desempenho e remuneração que é, na maioria das empresas, compatível com os resultados alcançados. Diferentemente do setor privado, no qual a remuneração acompanha o desempenho, normalmente é dada pouca ênfase ao desempenho. No setor público isso não ocorre, apesar do esforço para implementar a meritocracia, causando, em alguns servidores, a falta de estímulo para aprimorar-se (CAMOES; PANTOJA; BERGUE, 2010). Algumas normas e regras ainda vigentes na gestão de

peças do setor público, principalmente aquelas constantes nos planos de cargos, podem suscitar a acomodação dos servidores, já que utiliza a contagem de tempo de serviço como critério prioritário para a progressão e a utilização de gratificação (CAMOES; PANTOJA; BERGUE, 2010). Outro aspecto abordado é a carência de um planejamento da força de trabalho, no setor público, que dimensione o contingente e o perfil necessário. A descrição genérica dos cargos possibilita a alocação das pessoas em áreas com características muito diferentes, mas, de fato, não supre as competências necessárias para a realização de suas atividades típicas (CAMOES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Nota-se, portanto, que, no âmbito público, a estrutura organizacional tem algumas peculiaridades oriundas da própria natureza da organização, se comparado ao setor privado. Observam-se divergências quanto à legalidade, à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho, às progressões na carreira e na própria estrutura organizacional, dentre outras (BANDEIRA *et al.*, 2017).

Percebe-se também que as áreas que cuidam da gestão de pessoas no setor público ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de promover algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Infere-se, portanto, que o foco está em questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas (CAMOES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

De certa forma, a maneira como a gestão de pessoas no setor público é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns em organizações públicas. Dentre esse conjunto de características, destacam-se rigidez imposta pela legislação, inércia gerencial causada em virtude de legislações inflexíveis e maior rotatividade na ocupação de posições de chefia, impedindo a continuidade de programas de gestão (PIRES *et al.*, 2005; CARVALHO *et al.*, 2009; CAMOES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Pires *et al.* (2005) listam algumas dificuldades no processo de gerir pessoas, como barreiras culturais, dificuldade em realizar e incorporar novas práticas de gestão de pessoas, falta de pessoal qualificado, resistência dos servidores em realizar

modificações que são culturais, além do conservadorismo, do processo de tomada de decisão centralizado e do pouco desenvolvimento de lideranças nas dificuldades listadas (NEIVA; PAZ, 2007).

Assim, diante de tais dificuldades, são exigidas técnicas para gerir pessoas de forma a superar essas peculiaridades (PAULA, 2005). Exigem-se estratégias que visam uma gestão inovadora no setor público, tendo como foco principal as pessoas e suas relações, a fim de promover o trabalho em equipe, favorecer o desenvolvimento das competências pessoais e eliminar barreiras decorrentes dos conflitos de interesses e limitação dos recursos humanos (MONTENEGRO *et al.*, 2021).

Nesse aspecto, uma dessas estratégias em relação a gerir pessoas no setor público é a gestão da diversidade, que tem ganhado notoriedade nos últimos anos (NOLAN-FLECHA, 2019). A gestão da diversidade, em especial no setor público, representa um conjunto de métodos para melhorar a eficiência organizacional e a eficácia no desempenho, promovendo o recrutamento, a contratação, a retenção e a participação ativa da força de trabalho diversificada (McGRANDLE, 2017).

A questão da diversidade e da inclusão no setor público começou a ganhar ênfase com as transformações socioculturais, econômicas e em face das pressões da sociedade (VAZ *et al.*, 2020). O intuito das instituições públicas nesse sentido é demonstrar seriedade sobre instituir os valores públicos de justiça e imparcialidade dentro de suas próprias fileiras, além de objetivar a eficiência nos serviços prestados por meio da potencialização de toda a força de trabalho que nela habita (NOLAN-FLECHA, 2019; KOELLEN, 2021). Com isso, a adoção de uma política de diversidade e inclusão tem sido cada vez mais considerada a norma para o serviço público, reconhecendo o potencial desses ativos para melhorar a entrega e o desempenho dos serviços, uma vez que os servidores estão mais sintonizados com as diferentes necessidades dos cidadãos (NOLAN-FLECHA, 2019).

Nesse sentido, gerir a diversidade considerando as pessoas com deficiência, as quais são o foco deste trabalho, é importante por viabilizar a garantia da adequada acessibilidade a esses servidores para o alcance de uma rotina de trabalho sem dificuldades de acesso, a fim de gerar a produtividade desejada, além de identificar

as necessidades de capacitação e os recursos necessários à participação deles neste processo (INOCENCIO, 2021). Tuan *et al.* (2020) acrescentam, como medidas importantes para gerir pessoas com deficiência, a necessidade de fornecimento de cadeiras, mesas e mobiliários especiais; equipamentos telefônicos específicos; permissão de entrada de cão guia nos espaços; horário de trabalho flexível e modificado para servidores com desafios na mobilidade; permitir alterações de lugares e horários de trabalho; proporcionar maiores oportunidades de remoções, além de oferecer vagas de estacionamentos acessíveis.

Ainda como medidas para gerir pessoas com deficiência, estudos realizados por Delgado e Goulart (2011) retratam as ações de treinamento e desenvolvimento como cruciais instrumentos de transformação dentro da organização. Além dos treinamentos introdutórios para a padronização do conhecimento, habilidade e atitude das pessoas com deficiência, tais medidas também conscientizam outros funcionários sobre a importância de adequação das condições de trabalho e do desenvolvimento dessas pessoas pós-contratação. Importante destacar que, para as pessoas com deficiência, é importante participarem dos cursos e treinamentos, pois eles propiciam uma maior inserção no mercado e possibilidade de ascensão futura no trabalho. Também reconhecem que necessitam elas próprias investirem esforço e tempo no seu desenvolvimento profissional (DELGADO; GOULART, 2011).

Todavia, o fato de a ação de treinamento e desenvolvimento ser igual para todos os funcionários (com e sem deficiência) traz limitações para as pessoas com deficiência que não conseguiram obter todo o aproveitamento da ação de treinamento e desenvolvimento, pois, em alguns casos, a falta de intérprete dificulta a compreensão (DELGADO; GOULART, 2011). Por outro lado, para os gestores, a realização de um treinamento e desenvolvimento único seria para promover políticas de igualdade de oportunidades, o que não foi visto como vantajoso para as pessoas com deficiência, dada a necessidade de adaptação das suas necessidades (DELGADO; GOULART, 2011). Assim, o processo de gerir pessoas com deficiência é a necessidade de uma integração e ajuste de todos os membros da organização para receber esses sujeitos sendo que, para a concretização dessa mudança, os autores apontam que são necessárias práticas que instituem e divulguem sua política organizacional, que

revelem seus valores culturais, tornando as relações com os indivíduos mais produtivas (MARTINZEX, 2008; MACCALI, 2015).

Salienta-se a importância da figura do gestor na implementação e no gerenciamento dessas medidas, uma vez que ele é o responsável por incitar o crescimento de sua equipe, bem como motivá-la para as ações, por meio de uma gestão democrática que conceda espaço para que seus membros participem e discutam sobre as situações, de forma a fortalecer os relacionamentos e o crescimento pessoal (MARINHO, 2012).

Assim, de acordo com Teixeira (2019), profissionais que exercem uma gestão efetiva no setor público apresentam características voltadas para o social, a visão global da gestão, a consideração de metodologias administrativas para o planejamento, o direcionamento, o controle e a avaliação das ações, além da capacidade de liderança, busca constante por capacitação e conhecimento, principalmente os que são aplicáveis ao setor no qual está encarregado. A autora ainda aponta para a necessidade de uma conduta ética em suas ações como base para o bom desempenho da organização. Em termos agregados, Bergue (2019, p. 32-33) ressalta que o papel do gestor no ambiente público é

[...]estabelecer e desenvolver relações de cooperação e mobilização de recursos, entre os quais as capacidades das pessoas, orientados para a consecução de resultados que atendam expectativas em diferentes níveis, desde o individual ao institucional com reflexos para a sociedade.

Sendo assim, para que o gestor dê conta de suprir as necessidades demandadas pela sua equipe na conquista de um serviço de qualidade, ele também precisa de uma formação efetiva para tal, visto que o conhecimento sobre as metodologias de gestão e sobre processos inovadores contribuem para uma visão holística das pessoas e da organização (PEREIRA; ALMEIDA, 2017; TEIXEIRA, 2019). Desse modo, alguns estudos apontam que um dos principais aspectos para o bom desempenho organizacional, no que diz respeito à garantia de satisfação das demandas da comunidade, sem dúvida, é a capacidade de gerenciamento da diversidade no âmbito da organização (MEZIANI-REMICHI; MAUSSEN, 2017; MATALINARES; MARQUES, 2017; NOLAN-FLECHA, 2019). Um dos pilares do gerenciamento da diversidade é a necessidade de que os gestores garantam que os locais de trabalho reflitam normas

de inclusão, em especial para organizações do setor público que enfrentam um ônus maior para liderar esse caminho (NOLAN-FLECHA, 2019).

Gerir pessoas com deficiência exige do gestor público habilidades destinadas a fazer com que os servidores se sintam aceitos, respeitados e capacitados para contribuir com todo o seu potencial. Esse papel a ser desempenhado passa pela capacidade de gerenciar conflitos potenciais decorrentes do crescimento da diversidade e da inclusão; pela realização de treinamentos para oferecer oportunidades de desenvolver competências inclusivas e pela integração das habilidades de lideranças inclusivas em estruturas de competências existentes (NOLAN-FLECHA, 2019). Nolan-Flecha (2019) menciona, ainda, como competências exigidas de um gestor responsável por gerir pessoas com deficiência, humildade, coragem e responsabilidade, além da habilidade de envolver-se em conversas construtivas, pensar e escutar antes de falar, aprofundar a autoconsciência e o conhecimento sobre o outro e fornecer *feedback* individual e *coaching* para proteção contra comportamentos de exclusão.

Entretanto, apesar da importância dos gestores públicos no processo da gestão da diversidade e, conseqüentemente, na inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, há ainda barreiras que dificultam o processo (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017; MARQUES, 2018). Pereira, Bizelli e Leite (2017) citam, entre essas barreiras, o despreparo das organizações para receber os servidores, devido às limitações estruturais, como as barreiras físicas, arquitetônicas ou comunicacionais, tornando-se necessário o provimento de linguagens especiais, Libras ou Braille, para esses servidores. Além dessas, as autoras citam as barreiras atitudinais, que advêm dos comportamentos que estigmatizam as pessoas com deficiência e, conseqüentemente, as excluem de convívios sociais. Marques (2018), por sua vez, incrementa essas barreiras acrescentando as características típicas da esfera pública que acentuam os problemas decorrentes não só da gestão da diversidade, mas de todo o processo de gestão de pessoas, como burocracia no processo de contratação e aquisição de insumos, rigidez hierárquica e pouca participação de servidores no processo decisório e escassez orçamentária, dentre outros.

Importante destacar ainda que, em relação aos servidores com deficiência em instituição pública, há muito que realizar, como a eliminação de atitudes preconceituosas e a preparação humana, material e administrativa, no intuito de proporcionar plenas condições que possibilitem o desenvolvimento desses servidores e para que, de fato, a inclusão realmente ocorra e não esteja só mascarada a partir da legislação (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017).

3.2 Diversidade organizacional e Gestão da Diversidade

As discussões acerca da temática da diversidade nas organizações têm sido crescente nos últimos anos, perpassadas pelas novas dinâmicas da sociedade em relação à globalização, aos avanços tecnológicos e ao fortalecimento de movimentos sociais (McGRANDLE, 2017). A temática da diversidade tem assumido uma posição importante no que diz respeito às pautas de políticas administrativas, tanto no âmbito privado quanto no público, considerando que adaptar-se à heterogeneidade crescente nos ambientes de trabalho tem sido uma questão de sobrevivência para o ambiente organizacional (RICUCCI, 2021). Com isso, torna-se necessário um movimento efetivo, por parte das organizações, no sentido de promover ações que visem contemplar os paradigmas inerentes às novas relações sociais, que impactam fortemente o meio organizacional, visto que a heterogeneidade não é só necessária, mas esperada em todos os contextos (McGRANDLE, 2017; WAHAB; JAAFAR, 2018).

Considerando o aumento da heterogeneidade e, conseqüentemente, da discussão sobre a diversidade no ambiente organizacional, faz-se necessário repensar as formas de gestão, as quais devem ser inovadoras, fazendo com que a gestão da diversidade agregue valor à identidade da empresa e, ainda, se transforme em vantagem competitiva (FLEURY, 2000; PAAUWE, 2004; CARVALHO-FREITAS, 2007; NEVES, 2020). Assim, para que a gestão da diversidade possa ser vista como um diferencial competitivo é necessário fazer com que o discurso seja, de fato, praticado, sendo este um dos grandes desafios das organizações (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; FREITAS *et al.*, 2017; SANTOS; SANTOS; ARRUDA, 2018).

Para que ações em relação à diversidade sejam praticadas de forma efetiva é necessário, primeiramente, a compreensão em relação ao que é a diversidade e a gestão da diversidade no ambiente organizacional. A definição da diversidade organizacional pode abranger duas linhas de pensamento distintas. A primeira perspectiva aponta que ela seja fruto da inter-relação de grupos que historicamente são considerados como minorias ou marginalizados em relação a gênero, diversidade sexual, diversidade étnico-racial e diversidade das pessoas com deficiência (KOSSEK; LOBEL; BROWN, 2006). Já na segunda linha, a diversidade é vista a partir de características como orientação política, religiosa, estado civil, gerações e personalidades (SPATARO, 2005). Teixeira (2018, p. 6), em relação à diversidade, traz a seguinte conceituação:

Esta diversidade pode ser de nível superficial, quando se refere às características das pessoas na sua demografia, como gênero, raça, idade, deficiência/incapacidade ou aparência, ou um nível mais profundo, mais difícil de perceber sem uma interação regular a longo prazo, onde as diferenças em termos de valores, crenças, culturas, conhecimentos cognitivos e estilos comportamentais resultam num conjunto de competências, *skills*, qualificações e superações com as quais as pessoas contribuem para a organização.

Para Oliveira (2007), a diversidade no âmbito organizacional significa a incorporação, a contratação e a valorização de diferentes grupos minoritários e ou minorizados. O reconhecimento, a compreensão, a aceitação e a valorização das diferenças entre as pessoas contribuem de maneira efetiva para as corporações, no sentido de permitir que experiências únicas no contexto de trabalho fomentem a inovação e a construção de novas ideias. Desse modo, investir na busca da diversidade significa incorporar práticas de igualdade entre os funcionários e, dessa maneira, trazer melhorias não só na imagem da organização, interna e externa, como também na produtividade, sendo que, para que isto aconteça, a gestão destes processos é fundamental (WAHAB; JAAFAR, 2018).

As concepções apresentadas até então podem ser vistas como complementares, indicando que as organizações devem identificar quais são as diversidades presentes no trabalho, para que assim elas possam ser estudadas e compreendidas (SPATARO, 2005). Desse modo, a diversidade pode ser compreendida como a característica de um conjunto de pessoas que possuem diferenças relevantes (HITT *et al.*, 2013).

No concernente à gestão da diversidade, ela vem sendo estudada desde a década de 1990, quando foram realizados estudos para analisar as implicações da diversidade na competitividade das organizações (KÖLLEN, 2021). Para Cox (1993), a gestão da diversidade resulta da interação de várias esferas de atividade, tais como programas educacionais em escolas, formação de gestores e trabalhadores. Cox (1991) aponta, ainda, que gerenciar a diversidade é maximizar os potenciais da diversidade e minimizar as desvantagens, o que implica em planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, sendo que este gerenciamento implica em desenvolver competências necessárias ao crescimento do negócio (FLEURY, 2000). Importante aqui destacar que gerenciar a diversidade não significa controlar ou conter a diversidade, mas permitir obter o melhor que essas pessoas possam oferecer para a organização (THOMAS JR., 1990; KÖLLEN, 2021).

Kollen (2021) salienta que a gestão da diversidade não encontra uma definição acordada e sua abordagem varia entre abordagens de negócios e imperativos morais. As definições morais são ancoradas como justiça social e inclusão, decorrentes de valores dos direitos humanos, no intuito de obter igualdade, um equitativo ambiente de trabalho livre de discriminação, estereótipos e outros impedimentos quanto à sua efetiva participação no ambiente, enquanto conceituações de negócios normalmente centram-se em aspectos de estratégia de negócios, como gestão eficaz de pessoas. Considerando esse aspecto, Kollen (2021) aborda uma definição alinhada com as novas técnicas de gestão, mas também incluem aspectos morais. O autor vislumbra a gestão da diversidade como um dos braços da gestão de pessoas, que é vista como um método de gestão de recursos em face da diversificada força de trabalho, a fim de alcançar a igualdade e, ao mesmo tempo, a eficácia organizacional.

Stone e Colella (1996) colocam que esta investigação da gestão da diversidade ancorava-se mais nos problemas associados às pessoas com deficiência, como suposições ligadas a baixo desempenho, elevadas taxas de absentismo e de rotatividade e, ainda, nos elevados custos de acomodação do que nas vantagens competitivas que essas pessoas levam às organizações (BARAK, 1999). Nesta mesma linha, Teixeira (2018) afirma que os paradigmas da gestão da diversidade, nesse contexto, estavam voltados apenas para o cumprimento de impositões

jurídicas, de forma a “atuar na defesa legal contra eventuais acusações de discriminação, negligenciando práticas efetivas da gestão focada na diferenciação de pessoas” (p. 6).

O fato é que, na contemporaneidade, gerir a diversidade demonstrou-se ser um dos desafios da gestão de pessoas, pois surge a necessidade de preparar a área de recursos humanos para um fenômeno global, que desestruturou o modelo até então vigente, baseado na uniformidade organizacional, quando todas as pessoas apresentavam um padrão semelhante, tanto nas funções quanto na maneira de agir (LEVRINI; PAPA, 2016; HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017).

Notavelmente, a gestão da diversidade traz consigo benefícios que incluem maior inovação, capacidade de resolução de problemas e criatividade (COX; BLAKE, 1991; NOLAN-FLECHA, 2019). Cox (1993) cita os principais resultados da gestão da diversidade e, dentre eles, estão promoção da criatividade e da inovação, desenvolvimento da flexibilidade organizacional, atração e retenção dos melhores talentos no mercado de trabalho e facilitação da resolução de problemas, reconhecendo, assim, que a diversidade é composta por talentos e habilidades diferentes, que podem contribuir para o crescimento da empresa (CARDOSO *et al.*, 2017).

Além destes benefícios, Barbosa e Cardoso (2005) reafirmaram as constatações de Cox e Blake (1991) sobre as vantagens e as desvantagens da gestão da diversidade. Para estes autores, quando orientada e administrada estrategicamente, ela possibilita o preparo das organizações para atrair, recrutar e reter os recursos humanos mais adequados; promove melhoria no processo decisório; possibilita a redução de custos associados com *turnover*, absenteísmo, estresse e baixa produtividade; propicia diminuição de custos com processos judiciais relativos à discriminação; amplia a flexibilidade organizacional e individual, além de preparar as organizações para o mercado frente à concorrência.

Ainda de acordo com Barbosa e Cardoso (2005), as desvantagens podem estar relacionadas ao aumento de conflitos, a problemas de comunicação com pessoas de diversas culturas, a menores índices de satisfação em decorrência de conflitos e

problemas na comunicação, a aumento do custo inicial em virtude da necessidade de administrar diversos e diferentes grupos e à rotatividade maior entre o grupo cultural dominante, dentre outras.

A literatura também aponta a relação entre diversidade e desempenho ao abordar que o sucesso dessa relação também depende de outros fatores organizacionais e/ou contextuais (MACALLI *et al.*, 2015). Os autores que seguem essa linha de análise apontam que fatores organizacionais, como cultura, estratégia e clima, atuam como moderadores da relação entre diversidade e desempenho. Silva e Carvalho (2019) revelam como organizações têm investido não apenas na diversificação, mas também nas práticas de gestão para atrair e reter minorias, e como isso se traduz em maior competitividade.

Nesse sentido, conforme Wahal e Jaafar (2018), a diversidade no local de trabalho tem sido vista como vantajosa para as organizações, visto que ela pode aumentar a produtividade, produzir ganhos em criatividade, favorecer uma reputação positiva, estimular a competitividade organizacional e o crescimento, levar à melhoria nas relações com os funcionários, bem como trazer novas soluções para problemas de difícil resolução. Organizações com diversos funcionários são mais adequadas para atender a diversos clientes externos em um mercado cada vez mais global.

Levando em consideração tais pressupostos, percebe-se uma aproximação às ideias de Konrad (2006 *apud* TEIXEIRA, 2018), o qual coloca a gestão da diversidade nas organizações como propulsora de um desempenho mais efetivo que se fundamenta em três pilares, conforme o exposto a seguir.

- (1) Uma organização que apoia a gestão da diversidade torna-se mais apelativa para a integração de talentos de alta qualidade num grupo de trabalho mais diversificado. Sugere-se que as melhores pessoas, em todos os grupos demográficos, são atraídas para as organizações que compreendem a proposta de valor que eles trazem para o local de trabalho;
- (2) Uma organização que valoriza a diversidade tem um impacto mais eficaz numa população mais diversificada de clientes. As organizações mais diversificadas têm acesso a melhores informações sobre como alcançar mercados ainda inexplorados;
- (3) Uma organização que cultiva a diversidade é mais eficaz na inovação e na solução de problemas.

Segundo Nolan-Flecha (2019), as políticas em relação à gestão da diversidade no setor público também têm aumentado ao longo dos anos, além de serem consideradas normas no cenário internacional. Tais construções têm atentado cada vez mais para a importância da inclusão no cenário público, frente ao potencial em relação à qualidade dos serviços que representam. A autora ainda aponta para o fato de que esta realidade também se relaciona com uma mudança de paradigmas em relação à visão dos próprios gestores sobre a importância da inclusão para o crescimento e a qualidade dos serviços prestados pelas instituições.

Como forma de fomento às políticas de inclusão e diversidade no setor público, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda que aderentes considerem a diversidade e a inclusão como valores fundamentais de incorporação pelos serviços públicos (NOLAN-FLECHA, 2019).

Especificamente, o instrumento estabelece, como primeiro pilar, a importância de garantir um serviço público inclusivo e seguro que reflita a diversidade da sociedade e seja representado por um compromisso público com um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. Além disso, inclui o desenvolvimento de medidas de diversidade, inclusão e bem-estar e a realização de medições e *benchmarking* em intervalos para monitorar o progresso, detectar e remover barreiras e projetar intervenções, além de tomar medidas ativas para garantir que os processos organizacionais e de gestão de pessoas também apoiem a diversidade e a inclusão (NOLAN-FLECHA, 2019).

Nesse sentido, o processo da gestão da diversidade, não apenas em instituições privadas como públicas, passa por manter os servidores inseridos integralmente na organização com garantia de segurança, acessibilidade e autonomia dentro do ambiente de trabalho, além da adoção das ferramentas tecnológicas apropriadas (INOCENCIO, 2021).

No entanto, Alves e Galeão-Silva (2004) apresentam três dificuldades existentes para a implementação da gestão da diversidade no ambiente organizacional. A primeira é a dúvida, pelos próprios membros das organizações, em relação aos programas organizacionais e sua efetividade. A segunda são os empecilhos em alterar as rotinas

de recursos humanos para se adaptar à questão da diversidade e incluí-la. A terceira são as ações preconceituosas em relação aos colegas e chefes quanto aos beneficiários desses programas. Nesse sentido, Hofmann, Traverso e Zanini (2014) também apontam, como um dos principais desafios em relação à gestão da diversidade, o despreparo desses profissionais para receber e gerir os trabalhadores. Ademais, ao se avaliar a gestão da diversidade com ênfase nas pessoas com deficiência, constata-se que se encontram nessa seara o desconhecimento sobre a deficiência e seu tipo, dificuldades em promover adaptações no ambiente de trabalho, sejam físicas ou culturais e dificuldades em traçar planos de trabalhos para pessoas deficientes e, conseqüentemente, metas a serem alcançadas (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

Esse contexto aponta para uma rápida necessidade de alterações no papel do gestor, uma vez que o processo de inclusão da diversidade e, portanto, também da inclusão das pessoas com deficiência, necessita de total apoio da liderança, bem como da própria diversidade na liderança (BEBBINGTON; OZBILGIN, 2013), visto que o papel do gestor é orientar o desenvolvimento da pessoa com deficiência, facilitar a inclusão e promover a capacidade laborativa desses profissionais. (BEBBINGTON; OZBILGIN, 2013). Porém, o que se identifica, por vezes, é a existência de uma discriminação reversa, com demasiado zelo e atenção atribuídos às pessoas com deficiência, se comparado aos demais profissionais que não apresentam deficiência (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012). Para Beltrão e Brunstein (2012), esse procedimento deve ser analisado e observado, pois pode causar efeitos adversos ao que se almeja, despertando, inclusive, problemas e ou animosidades de relacionamento na equipe.

Outra dificuldade abordada por Vaz *et al.* (2020) é a pouca experiência do gestor em trabalhar com pessoas com deficiência e dar condições de fazê-las progredir na instituição. Estes mesmos autores afirmam, ainda, que muitos gestores têm preconceitos quanto à contratação de forma igualitária, pois não admitem que as pessoas com deficiência têm capacidade e, em grande parte das vezes, esses líderes têm dificuldades em lidar com as diferenças.

Para a superação de tais problemas, na visão de Anisman-Razin e Saguy (2016), os empregadores podem optar por seguir três caminhos distintos para a implementação

da diversidade nas organizações. O primeiro é adotar um sistema aberto para que os membros de todos os grupos possam desenvolver as suas carreiras para posições relevantes, que resultem em oportunidades iguais. O segundo é aderir a um sistema fechado de políticas discriminatórias que limitam seriamente as oportunidades dos membros dos grupos minoritários na ocupação de posições ⁸hierarquicamente relevantes. O terceiro é assumir o tokenismo como moeda de troca, envolvendo uma situação em que apenas um número restrito de membros de grupos minoritários pode assumir essas posições relevantes.

Brunstein e Serrano (2008) também já destacavam alguns papéis dos gestores, tais como manter sempre o diálogo com todos os indivíduos; romper estigmas e barreiras; aprofundar o conhecimento em relação à deficiência, a fim de conhecer melhor a temática; enfatizar o empoderamento da pessoa com deficiência e suas potencialidades; propiciar aprendizagem compartilhada; diferenciar os problemas reais do abuso pela pessoa com deficiência de sua condição; desenvolver a capacidade de trabalho da pessoa com deficiência e buscar a integração da equipe além de evitar a superproteção.

Nesta perspectiva, as organizações consideradas inclusivas e diversas são as que consideram a visão e o conhecimento dos funcionários como forma de trabalhar e de moldar valores, estratégia, normas, gestão e operações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014). Assim, ao consolidar uma cultura diversa e inclusiva, a empresa deve adotar uma política de gestão observando a acomodação, a supervisão, o treinamento, o desenvolvimento e a capacitação desses indivíduos, a fim de propiciar crescimento profissional e engajamento. A relevância de uma cultura variada e inclusiva deve ser demonstrada com o frequente aprimoramento por meio de palestras, treinamentos, *workshops* e sensibilização (REGINA *et al.*, 2015).

Schwarz e Harber (2009) e Regina *et al.* (2015) concordam com a relevância de uma cultura inclusiva, a importância da comunicação nesse processo, bem como a

⁸⁸ Segundo a Oxford Dictionaries Online, tokenismo “é a prática de fazer apenas um esforço superficial ou simbólico para ser inclusivo para membros de minorias, especialmente recrutando um pequeno número de pessoas de grupos sub-representados para dar a aparência de igualdade racial ou sexual dentro de uma força de trabalho” (OXFORD DICTIONARY ONLINE, 1989, p. 1).

implementação de medidas que possam sensibilizar os membros da organização para o desenvolvimento e o crescimento profissional desse público diverso, por meio de palestras e treinamentos.

Sendo assim, a implementação da gestão da diversidade, quando bem programada e planejada, tem o poder de desenvolver os membros organizacionais para engajarem-se em maneiras diferentes de pensar e agir de modo construtivo. A realização de uma administração eficaz de uma força de trabalho diversificada, que tem o objetivo de desenvolver a potencialidade dos membros organizacionais, promove programas de treinamento para a diversidade, no intuito de reduzir preconceitos ocultos que possam existir (MACCALI *et al.*; 2015).

Dito isso, pensar na diversidade e na gestão da diversidade para pessoas com deficiência é compreender as diferenças de cada indivíduo e suas potencialidades como ser único que gera valor para a organização a partir de suas características e competências (DA SILVA; DE CARVALHO, 2019). É inseri-los no contexto organizacional examinado e modificando, quando necessário, a cultura empresarial existente, a fim de refletir esse caráter diversificado (MACALLI *et al.*; 2015), com o objetivo de romper barreiras, estereótipos e preconceitos já existentes, tal como aqueles ligados às pessoas com deficiência.

3.3 Diversidade das pessoas com deficiência: breve panorama histórico, significados e concepções sobre deficiência

É possível encontrar na literatura diferentes formas de compreender o significado de deficiência. Por exemplo, segundo Stone e Colella (1996), deficiência é um conceito abrangente que se aplica a lesões, limitações de atividade e restrições de participação, indicando os aspectos negativos da interação entre um indivíduo com uma determinada condição e o contexto pessoal e ambiental desse indivíduo. Para Maranhão (2005), deficiência, relacionada ao deficiente, se refere à pessoa que tem as faculdades físicas ou intelectuais diminuídas, apresentando dificuldade para exercer e realizar certas atividades ou tarefas. Na visão de Diniz, Squinca e Medeiros (2007), o termo deficiência indica que há variações de algumas habilidades que sejam definidas como restrições ou lesões.

Para França e Martins (2019), tais significados relacionados à limitação não são a forma correta de definir deficiência, mas os obstáculos impostos pela sociedade que dificultam o pleno desenvolvimento dos seres humanos.

Entretanto, ao investigar a história, percebe-se que, intencionalmente ou não, a discriminação da pessoa com deficiência estava, muitas vezes, ligada à ideia de que as deficiências físicas e mentais eram causadas por espíritos maus e demônios ou era uma forma de a pessoa pagar por pecados cometidos, indicando certo grau de impureza e, de certa maneira, justificando o fato de serem apenas “tolerados” pela sociedade (SILVA, 1986). Isso porque, na Grécia Antiga, existia uma supervalorização do corpo belo e forte, pois ele favorecia a luta nas guerras. Assim, as crianças malformadas ou doentes eram abandonadas à própria sorte para morrer (PACHECO; ALVES, 2007) e aqueles que não correspondiam a este ideal eram discriminados ou eliminados (SCHEWINSKY, 2004).

Nesse período pairava a ideia de subsistência, sobrevivência em que as pessoas, principalmente homens, tinham que ser vigorosos e belos para trabalhar na agricultura, que era a base da economia, ou para lutar nas guerras. As pessoas disformes eram excluídas e jogadas à mercê. Para que acontecesse, de fato, a inclusão no contexto social, era necessário que essas pessoas tivessem habilidades extraordinárias ou uma função social, como Hefestos, o Deus do fogo, que tinha a habilidade de dominar metais e fazer peças fantásticas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; SUZANO, 2011; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

Naquela época, a visão era a de que as pessoas com deficiência pouco contribuíam para a agricultura e para a guerra. Portanto, os valores de beleza, vigor e capacidade física eram relevantes, pois dariam ao povo as condições de subsistência e sobrevivência (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Com o passar do tempo, a Grécia sofreu invasões por tribos da Ásia, em virtude de diferenças culturais e econômicas, havendo uma alteração na base da economia que passa a ser mercantilista. A visão de mito, dessa forma, deixa de prevalecer por não

atender aos anseios da nova ordem social, abrindo espaço para pensadores como Aristóteles e Platão (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Platão acreditava que o máximo da verdade era obtido com a razão; já Aristóteles afirmava que só era obtido o máximo da verdade por meio dos sentidos, que era alcançado com a observação, sendo uma abertura para os estudos científicos e empíricos. Era uma época em que se buscavam a perfeição e a sociedade ideal. (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; SUZANO, 2011; ASSIS, 2012). Para Aristóteles (1988), deveria existir uma lei que proibisse alimentar toda criança disforme, para que os pais soubessem quais filhos educar e quais abandonar, ou seja, buscava-se a perfeição e a função das pessoas para a Cidade e para o Estado tinha impactos diretos na forma como eram enxergadas as pessoas com deficiência.

Não havia lugar para as pessoas com deficiência e elas eram simplesmente abandonadas, largadas, e essa ideia era compartilhada e legitimada por toda a sociedade, que considerava como naturais e adequadas somente as pessoas perfeitas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; REZENDE, 2013). Configura-se, nesse modelo, uma completa exclusão desses indivíduos, em busca de uma sociedade ideal e perfeita.

Posteriormente, na Idade Média, aproximadamente, entre os séculos V a XV, chegou-se à interpretação da deficiência como algo espiritual, como decorrência da doutrina cristã, com a conversão do imperador romano ao cristianismo, momento em que a igreja era a instituição responsável pela cultura e pela educação e o surgimento de mosteiros e universidades (MARCONDES, 2002). No entanto, há uma diferenciação quanto à educação. Aqueles considerados ricos tinham preceptores individuais e o ensino das línguas clássicas e de lógica. Aos pobres era dado o ensino dos ofícios (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Nessa época, a prática da magia e as relações com o demônio eram dogmas aceitos, e o homem visto como um ser submetido a poderes invisíveis, tanto para o bem como para o mal (AMIRALIAN, 1986). Por isso, Pessoti (1984) afirma que, apesar de o clero

reconhecer a filosofia aristotélica e dominar a teologia e os meios de comunicação, ainda predominava a ideia de demônios, feiticeiros e criaturas bizarras, dentre outros.

Assim, o conceito de deficiência era submetido à superstição, ora como possessão diabólica, ora como eleição divina (PESSOTI, 1984). Nesse período, segundo Pessoti (1984), a pessoa com deficiência, para sobreviver, deveria prestar pequenos serviços às instituições, como conventos ou igrejas, em troca de abrigos.

A deficiência é então justificada tanto no Antigo como no Novo Testamento da Bíblia. No Antigo Testamento, os infortúnios em geral eram manifestação de castigos divinos. O Novo Testamento trata também a deficiência, em específico, como uma possibilidade de manifestações de obras de Deus e obras de caridade (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Assim, as pessoas com deficiência passaram a ser designadas como “instrumentos de Deus para alertar os homens, para agraciar as pessoas com a possibilidade de fazerem caridade” (BIANCHETTI, p. 11, 1998), deixando de serem tratadas como coisa para serem pessoas e que precisavam ser cuidadas.

Assim, os deficientes passaram a ser vistos como merecedores de cuidados, sendo considerados como “gente” de alma e atitudes, não sendo mais exterminados da sociedade, nem considerados como inaceitáveis (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Para isso, passaram a ser asseguradas pela família e pela igreja (ARANHA, 1995). Porém, mesmo tendo abrigos, elas não estavam ilesas da falta de respeito, de práticas discriminatórias e de agressões verbais e físicas cometidas por pessoas sem deficiência (AMIRALIAN, 1986).

A definição de deficiência como padrões normais teve início entre os séculos XIV e XVII, época marcada como uma fase mais esclarecida da humanidade e da sociedade, enfatizado pelo avanço da ciência, o advento de direitos reconhecidos como universais, partindo de uma filosofia humanista. Ocorreu, assim, no mundo europeu, entre os séculos XV e XVII, uma inquestionável mudança sociocultural, cujas marcas principais foram o reconhecimento do valor humano, o avanço da ciência e a libertação de crenças que eram comuns na Idade Média. O homem deixa de ser um escravo dos “poderes naturais” ou da ira divina, o que levou a alterações no modo de

pensar, mudando a vida do homem tido como “menos privilegiado”, ou seja, de uma legião de pobres, enfermos, marginalizados e, dentre eles, as pessoas com deficiência (SILVA, 1987).

A ruptura da hegemonia da Igreja elimina, no mundo científico, as explicações sobrenaturais e mágicas, e passa-se a considerar o desenvolvimento do conhecimento da técnica, da manufatura e da medicina, mas também garante à Igreja o monopólio do espírito (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

A medicina, nesse contexto, produz outra concepção da deficiência como uma doença e define que os médicos deveriam fazer o diagnóstico, o prognóstico e o tratamento dessas pessoas (PESSOTI, 1984). Assim, a visão da deficiência como problema teológico e ou moral foi perdendo força ao longo dos tempos, principalmente pela evolução na medicina, sendo percebida mais como um problema médico (ARANHA, 1995). O que se observa, nesse período, é a mudança no modo de ver as pessoas com deficiência, passando de vítimas de um poder sobrenatural para doentes, sendo os critérios de normalidade, da matriz de interpretação predominante, definidos pela medicina (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, GOULART, 2010; SUZANO, 2011; COIMBRA; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

A inclusão social como novo arranjo da interpretação da pessoa deficiente começa no início do século XVIII, com a Revolução Industrial. Segundo Aranha (1995), com a Revolução Industrial e o modo de produção capitalista, que valorizava o potencial produtivo das pessoas, houve o “momento educação”, dada a imperiosidade de estruturação dos modelos de ensino e escolarização para a população potencialmente produtiva da época. Nesse sentido, era necessário formar a população para que se dispusesse de mão-de-obra para a produção. Como as pessoas deficientes começavam a ser vistas como potencialmente capazes para executar tarefas nas indústrias, começaram a surgir atitudes de maior responsabilidade do Estado pelas necessidades do deficiente.

Também nesse período, foram criadas, no mundo inteiro, instituições especializadas no atendimento das deficiências e implantados programas de reabilitação. Surgiram também organizações intergovernamentais, como a Organização das Nações Unidas

(ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que passaram a abraçar a luta pela igualdade de oportunidades para as pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; GARCIA, 2010).

Nos Estados Unidos, entre as décadas de 1960 e 70, movimentos organizados em prol dos direitos humanos e civis, e movimentos sociais da minoria contribuíram para uma nova perspectiva em relação às pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Destaca-se, nesse período, o ano de 1981, momento em que a ONU decretou o Ano Internacional da Pessoa Deficiente, quando as próprias pessoas com deficiência se organizaram para serem notadas no meio social sem estes rótulos que lhe foram dados ao longo da história (FIGUEIRA, 2008). Nesse contexto, sob a égide de inserção, observavam-se dois paradigmas, um derivado dos Estados Unidos e do Canadá, que pressupunha fortes medidas de antidiscriminação (BATAVIA; SCHRINER, 2001) e outra de países europeus, com cotas compulsórias de emprego e uma extensiva ação do Estado (GOSS; GOSS; ADAM-SMITH, 2000).

Assim, com os mesmos objetivos, as pessoas com deficiência se organizaram e reivindicaram oportunidades iguais e equiparações em relação aos direitos civis. Aliado a esse fato, com as pressões mundiais pelos organismos de direitos humanos da minoria e a necessidade do Estado de diminuir despesas públicas, inclusive com seguro social dessas pessoas, houve uma alteração da matriz de normalidade para a matriz de inclusão social, procurando também ajustar o ambiente à natureza das pessoas com deficiência. Tenta-se modificar a sociedade para que ela possa ser acessível a todos (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Esta visão pressupõe que a pessoa com deficiência deve ser incluída na sociedade e no trabalho, em virtude de suas potencialidades, sendo necessária a adaptação da sociedade e da organização, a fim de garantir-lhe a plena participação (SASSAKI, 2006).

Atualmente, a matriz de interpretação que predomina é o deslocamento da diversidade como um problema social, tornando-se mais como um problema técnico a ser gerenciado como recurso dentro das organizações, denominado gestão da diversidade (SUZANO, 2011). Nesse sentido, esse recurso é planejado, controlado e

administrado para a obtenção de resultado para as organizações, oferecendo às pessoas com deficiência a real inclusão (ALVES; GALEAO-SILVA, 2004; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

De acordo com Amaral (1995), somente na segunda metade do século XX surgiram novas visões com relação à deficiência. Entretanto, foi um período ainda marcado por mudanças nas posturas organicistas (visando ao assistencialismo), holísticas (visando à reabilitação) e interacionistas (visando à educação e à reabilitação física da pessoa com deficiência). Como exposto, considera-se que há diversas maneiras de compreender o significado do termo deficiência, considerando que elas são embasadas em concepções de homem e de mundo, conscientes ou não (PESSOTTI, 1984; ARANHA, 1995; CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Assim, para que ocorra e prevaleça a técnica como forma predominante da matriz de interpretação da pessoa com deficiência é necessário que, de fato, esses indivíduos sejam incluídos no mercado de trabalho e nas organizações e vistos como recursos, considerando suas potencialidades, que devem ser geridas a fim de ampliar o desempenho organizacional.

3.4 Inclusão das pessoas com deficiência no trabalho

Para Pereira e Santos (2009), a ideia do conceito de inclusão está em valorizar uma filosofia que, além de reconhecer, aceite e acolha, em todos os aspectos de vida em comunidade, a diversidade. Com isso, a inclusão das pessoas com deficiência desloca a deficiência de um problema individual para um problema social (CARVALHO-FREITAS, 2009). Isto é, toda a sociedade precisa estar apta e preparada para incluir. Porém, para que isso ocorra, é necessário que a sociedade tenha conhecimento do que é, de fato, incluir a diversidade - as pessoas com deficiência. Afinal, ainda, o termo inclusão, em alguns casos, vem sendo utilizado de forma equivocada, o que, para alguns autores, acaba interferindo na efetividade das práticas organizacionais em prol da diversidade (ARANHA 2001; SANTOS *et al.*, 2015).

Algumas empresas acreditam ser inclusivas pelo fato de contratarem pessoas com deficiência, o que, na verdade, pode ser considerado inserção ou integração, uma vez que integrar consiste em inserir na sociedade pessoas com deficiência que tenham

uma determinada competência considerada compatível com os modelos sociais que vigoram (SASSAKI, 2003).

Nesse sentido, para Sasaki (2003), a inserção prepara as pessoas com deficiência para conviver na sociedade, enquanto inclusão é a busca dessas pessoas por conseguir desenvolverem-se e exercerem a cidadania de maneira mais igualitária, sem preconceitos e discriminações. A inclusão social pode ser compreendida, ainda, como

[...] o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com deficiência e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam em parceria equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos (SASSAKI, 2003, p.41).

Destaca-se, então, que a inclusão representa o progresso em direção à igualdade de direitos entre os indivíduos que formam a sociedade. É garantir a todos o direito de participar em todos os âmbitos dos ambientes sociais, sem qualquer discriminação ou preconceito (CANTORINI, 2020).

Para Maccalli *et al.* (2015), o processo de inclusão das pessoas com deficiência diz respeito à adequação da estrutura organizacional com o reconhecimento das características e competências que elas podem disponibilizar para a organização. Negar tal conceito de inclusão no âmbito laboral é não se empenhar em compreender as diferenças existentes e requeridas para o tratamento dessa parcela da população no processo organizacional.

No âmbito profissional, o progresso da inclusão muito se deu com o advento de organizações representativas e sindicatos, fortalecendo a defesa dos direitos trabalhistas e o interesse do profissional com deficiência. Tal fato ganha maior ênfase quando o próprio mercado de trabalho, muitas vezes, favorece o aumento das pessoas nessa condição por falta de condições e serviços precários (PEREIRA; BIZELLI, 2017).

Os serviços precários já são pauta de estudos desde anos atrás. Carvalho-Freitas (2009) citou, em sua pesquisa, que a efetiva inclusão das pessoas com deficiência

no trabalho esbarra em três principais fatores que são: a) ausência da acessibilidade nos transportes, nas edificações e nos espaços coletivos, que se tornam obstáculos por vezes intransponíveis; b) obstáculos culturais, falta de conhecimento sobre o potencial das pessoas com deficiência e o preconceito que, apesar de se encontrar em transformação, ainda é um fator impeditivo da inclusão efetiva e c) baixo nível de qualificação desse público, decorrente do processo histórico de segregação, o que ocasiona a contratação principalmente para cargos da base da pirâmide empresarial. Portanto, para que seja efetivado o processo inclusivo de pessoas com deficiência, as organizações precisam propiciar condições de trabalho, de modo que a inclusão inicie com o reconhecimento das necessidades individuais, próprias da condição de cada pessoa com deficiência e, então, possibilitar o acesso e a participação em todas as esferas da organização (BAHIA, 2006).

As organizações devem, então, criar condições para que as pessoas com deficiência possam interagir e exercer suas atividades laborais, removendo barreiras arquitetônicas e, principalmente, psicológicas (FERNANDES; DA SILVA, 2010; ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014; SILVA *et al.*, 2019). Isto porque ainda é possível encontrar, nos estudos sobre a temática, três dificuldades quanto à inclusão das pessoas com deficiência no trabalho, que são: i) as formas de visão da deficiência pelos gestores, ii) a compatibilização das condições e das práticas de trabalho por parte das empresas e iii) a imperiosidade em avaliar o contentamento das pessoas com deficiência inseridas no mercado (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Segundo Araújo e De Carvalho Castro (2013), as instituições que passam a almejar a inclusão possibilitam a criação de ambientes inclusivos, adaptativos, valorizando a diversidade e inserindo-a como política organizacional. Buscam, desse modo, contratar, manter e desenvolver pessoas com deficiência, reconhecendo suas potencialidades (SILVA; CARVALHO, 2019). Dessa forma, para que a inclusão da diversidade ocorra de forma harmoniosa dentro do ambiente organizacional é imperioso que haja interação e ajuste entre o indivíduo e a empresa, ou seja, socialização (MARTINEZ, 2008). Socialização aqui entendida como um processo de desenvolvimento de papéis. Papel este definido como aquele comportamento esperado de um indivíduo quando ocupa dada situação social (SHINYASHIKI, 2002).

Dias e Carvalho-Freitas, (2018) corroboram essa ideia afirmando que, para a efetivação de ações é necessário e importante o processo de socialização das pessoas com deficiência, a fim de garantir a melhor adaptação dessas pessoas no contexto organizacional, visto que a socialização é o processo de adaptação, interação e integração com a organização (DIAS; CARVALHO-FREITAS; TETTE, 2018). Para Borges e Albuquerque (2004), é a maneira de o indivíduo tornar-se membro da organização. Nesse processo, as pessoas com deficiência vão compartilhar seus valores, cultura e história pretérita. Porém, haverá resultados negativos para esses sujeitos e para a instituição se isso ocorrer de forma desfavorável. (WAGNER; HOLENBECK, 2006).

Assim, para ser inclusiva, é interessante que a organização passe pelo processo de alteração da cultura da instituição. No entanto, desfazer a imagem dos profissionais deficientes como incapazes, improdutivos, onerosos e sem qualidade, e alterar tais conceitos para produtivos, capazes e qualificados é um processo árduo, difícil e lento (VIOLANTE; LEITE, 2011). Desenvolver sensibilização quanto à convivência e como proceder com pessoas com deficiência (SCHWARZ; HABER, 2009), além de enfatizar sobre a importância de se ter uma ação inclusiva que se efetive e que a coletividade se aproprie do diferente (CAMPOS *et al.*, 2013) são também elencadas como essenciais.

Sasaki (1999) reforça essa abordagem apontando que as organizações inclusivas são aquelas que se preparam para receber as pessoas com deficiência promovendo as devidas modificações culturais, ambientais e nos métodos e mecanismos de trabalho, realizando programas voltados ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal e alterações nos valores e filosofia da instituição. Para Redig e Glat (2017), a efetiva inclusão só ocorrerá mediante a melhoria das condições de trabalho com a utilização de tecnologia assistiva, programas de apoio ao trabalhador e redução ou flexibilização da carga horária de trabalho, e adaptação das leis trabalhistas, dentre outros. Essa melhoria nas condições de trabalho é um processo necessário quando se almeja realizar condições igualitárias para o desenvolvimento humano e, em especial, das pessoas com deficiência, a fim de estabelecer condições para qualificá-las e estabelecer melhores interações sociais (VIOLANTE; LEITE, 2011).

A qualidade no ambiente de trabalho, portanto, diz respeito à capacidade de administrar e efetuar medidas que incluem diagnóstico e efetivação de melhorias e inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais no trabalho, objetivando o bem-estar das pessoas na instituição. (LIMONGI-FRANÇA, 2007). De acordo com Simonelli e Camarotto (2011), é imperiosa a necessidade de realização de políticas e programas que insiram estratégias, tanto no setor público quanto no privado, de verificar se os postos de trabalhos obtidos pelas pessoas com deficiência são adequados e se existe a possibilidade de manter o emprego e nele progredir.

Um modelo de inclusão objetiva analisar as pessoas com deficiência, seus conhecimentos, barreiras existentes, as facilidades para a execução do trabalho, as posturas exigidas, os conhecimentos e os requisitos técnicos fundamentais e os locais de trabalho (SIMONELLI *et al.*, 2008 e 2009). Uma organização considerada inclusiva reforça o espírito de equipe, incentiva a perspectiva coletiva e reforça a sinergia em torno dos objetivos comuns (CAMPOS *et al.*, 2013). Deve ter como premissa a inibição de práticas discriminatórias e que estabeleçam condições para que esses profissionais sejam vistos com desejo e apreço, realizando ações diferentes daquelas que se posicionam em seu campo pela simples busca de cumprimento da legalidade (CAMPOS *et al.*, 2013). Ademais, para Schwarz e Haber (2009), é necessário, também, buscar informações e adequar o ambiente para receber esses profissionais, a fim de conseguir resultados efetivos.

Outro aspecto a ser discutido e analisado ao contratar a pessoa com deficiência são as estruturas da empresa, tanto privada quanto pública, seja física ou psicológica, para receber esse profissional. Essas instituições devem ter estrutura física adequada, além de ser necessário promover sensibilização de seus trabalhadores, a fim de estabelecer uma integração, seja por meio de conversas em grupo, depoimentos de pessoas que já trabalharam com deficientes e/ou do próprio deficiente e palestras. Essas ações irão estimular o respeito à diferença, além de esclarecer dúvidas quanto ao tratamento direcionado às pessoas com deficiência (FERNANDES; DA SILVA, 2010).

Para Ribas (2009), as organizações também devem pensar em estratégias e métodos eficazes de qualificar as pessoas com deficiência e gerir suas potencialidades. Nesse

sentido, estudiosos (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; DELGADO; GOULART, 2011) perceberam que as empresas tentam trabalhar a qualificação dentro da própria organização. Ribeiro e Carneiro (2009) mencionam algumas estratégias utilizadas, como investimento no desenvolvimento de *networks*, treinamentos *on-the-job*, programas de qualificação, integração com estimulação de diálogo entre funcionários, além de modelos de troca de papéis, a fim de possibilitar o trabalho com a inserção e a inclusão de trabalhadores com deficiência.

A atuação da empresa também ganha significativa importância, segundo Duarte e Freschi (2013), quando assegura, por meio de políticas, oportunidades de trabalho adequadas e um ambiente em que prevaleça o respeito à diversidade. Ainda, de acordo com tais autores, ela deve buscar soluções nesse processo e envolver toda a organização, sejam funcionários técnicos, de manutenção, de limpeza, em todos os setores e níveis, oferecendo suporte adequado, fazendo com que todos possam entender e reconhecer a diversidade humana como algo benéfico para a organização.

De fato, existem diversas maneiras de proceder à inclusão pelas organizações. Há aquelas que são totalmente fechadas a um modelo inclusivo, outras que se esforçam apenas para atender aos dispositivos legais, outras que procuram criar formas efetivas de inclusão e ainda existem aquelas que começam a se abrir para estas questões ou por pressões legais ou pelo fato de constatarem bons desempenhos das pessoas com deficiência (ÁVILA-VITOR; CARVALHO-FREITAS, 2012).

Contudo, ressalta-se que é possível uma inclusão que vá além da obrigatoriedade e recaia no reconhecimento das potencialidades desse profissional, o que depende de trabalhadores e gestores (MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2017).

No que tange à realidade da inclusão das pessoas com deficiência no serviço público, a exemplo do setor privado, têm emergido preocupações cada vez maiores, no sentido de garantir que, para além das leis que garantem o ingresso no setor, este grupo tenha plenas condições de se desenvolver profissionalmente em um ambiente que ofereça qualidade em todos os aspectos, sejam físicos, sociais ou psicológicos (JACOBSEN *et al.*, 2015). Corroborando tais concepções, Marques *et al.* (2017, p. 120) colocam que

[...] a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho vai além do mero cumprimento da legislação e envolve também aspectos decorrentes da subjetividade das relações estabelecidas entre PcDs, colegas e chefias. Essas relações, muitas vezes, ainda refletem um senso comum socialmente construído sobre a pessoa com deficiência e acabam manifestando ações marcadas pela subestimação de habilidades e capacidades, tratamento paternalista e assistencialista, e demais constrangimentos.

Outros fatores que interferem na inclusão, principalmente no que diz respeito ao setor público, é a falta de fiscalização quanto ao cumprimento da legislação que ampara o ingresso dessas pessoas, além da falta de investimento em infraestrutura que possibilite o melhor acesso aos ambientes de trabalho e na capacitação que vise garantir uma qualificação que possibilite o crescimento profissional desses sujeitos (MARQUES *et al.*, 2017).

Quanto à infraestrutura, em estudo realizado por Jacobsen, *et al.* (2015) sobre a percepção das pessoas com deficiência a respeito das práticas de inclusão, na Universidade Federal de Santa Catarina, os principais problemas reportados dizem respeito à dificuldade em relação à acessibilidade, como, por exemplo, em relação a rampas, elevadores e acesso aos banheiros. Nesta mesma pesquisa, quando perguntados sobre o que poderia ser melhorado para facilitar a inclusão, as pessoas com deficiência trouxeram a infraestrutura como uma das principais demandas.

Ainda sobre as dificuldades no processo de inclusão de pessoas com deficiência no setor público, Marques *et al.* (2017), a partir de um levantamento de estudos de vários autores, apontaram a estigmatização e o preconceito dentro do ambiente laboral como dois dos principais impeditivos para que a inclusão aconteça de fato. Como aspecto propulsor de mudanças nesse contexto, os autores citam instituições que fortaleceram a prática de gestão voltada para o estabelecimento de planos estratégicos que normalizassem a deficiência no ambiente de trabalho, gerando altos níveis de inclusão.

Marques e Lima (2019) afirmam que o setor público apresenta dificuldades maiores em relação ao setor privado quanto às práticas de inclusão de pessoas com deficiência. Segundo estes autores, a administração pública ainda apresenta uma carência visível de informações em relação ao conhecimento da própria realidade da deficiência de seus servidores. Ainda, para Marques e Lima (2019, p. 4), este fato é

ampliado no caso das universidades públicas “em virtude do desconhecimento das especificidades do público interno em geral e das pessoas com deficiência, em particular, demonstrando o quanto a questão da inclusão se torna desafiante nesses espaços”.

Nesse âmbito, outro ponto importante de discussão diz respeito ao universo burocrático do setor público, no sentido de que os servidores com deficiência (e também os demais) enfrentam questões referentes à autonomia, tendo a função administrativa e burocrática frequentemente confrontada com sua individualidade. Sobre esta realidade, no caso das pessoas com deficiência, a limitação na autonomia é muito impactante, visto que já apresentam um histórico de limitações (MARQUES; LIMA, 2019). Marques e Lima (2019, p. 4) ainda colocam que

Outra questão do serviço público que é necessário pontuar se refere à figura da estabilidade, que é alcançada após o cumprimento do estágio probatório e três anos de efetivo exercício. Sabe-se que alguns servidores, na expectativa de alcançarem a estabilidade ofertada, não ponderam as possíveis incongruências entre o que se deseja fazer e o que será realizado, o que pode contribuir para a geração de sofrimento em tais profissionais.

Ainda neste contexto, Marques e Lima (2019) apontam que, mesmo que as pessoas com deficiência sintam-se incluídas, sofrem frequentemente com a imposição de barreiras que dificultam seu crescimento profissional, fato que afeta suas percepções em relação à inclusão. Ainda, a burocracia proveniente do setor público aparece como uma das principais dificuldades no processo de inclusão devido ao engessamento nos processos e à dificuldade de se inserirem mudanças, visto que as legislações e as normas regulamentares fazem com que exista um controle de trabalho rígido, além da centralização da gestão, impedindo que surjam novas lideranças.

Ao longo desta sessão discorreu-se sobre a inclusão, bem como sua importância na garantia de que as pessoas com deficiência possam desenvolver suas atividades profissionais de acordo com suas possibilidades, tanto no setor público quanto no setor privado. Porém, ainda existem muitas barreiras para que a inclusão seja efetivada de fato e, nesse sentido, com esta dissertação pretende-se contribuir para a superação dos desafios.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na realização deste trabalho, considerando o tipo de pesquisa, a abordagem, o método, a unidade de análise, os sujeitos de pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados.

4.1 Tipo da pesquisa, abordagem e método

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, uma vez que se pretende descrever as características de um determinado fenômeno, sob um determinado contexto, contribuindo, por conseguinte, para uma compreensão mais ampla acerca do mesmo (GIL, 2008). Desse modo, neste estudo pretendeu-se pesquisar sobre a gestão da diversidade, no que tange à inclusão das pessoas com deficiência e o papel dos gestores na inclusão, a partir da percepção das próprias pessoas com deficiência, no contexto do setor público, com ênfase nas instituições federais de ensino de Minas Gerais.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois buscou-se uma compreensão mais subjetiva sobre um tema complexo, o que não seria possível por meio de instrumentos estatísticos (GODOY, 1995). Além disso, por meio dessa abordagem é possível obter um entendimento detalhado das crenças, atitudes, valores e motivação em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos (GASKEL, 2004).

O método utilizado foi o estudo de caso, a fim de investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, uma vez que os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005), como o caso aqui a ser estudado, qual seja, a percepção dos servidores públicos federais com deficiência quanto à gestão da diversidade em instituições públicas federais de ensino.

Vale ressaltar que, de acordo com Godoy (1995), esse método pode ser aplicado quando se pretende analisar o sujeito, entendendo que o mesmo pode ser o caso em questão. Ou seja, o método de estudo de caso visa à análise detalhada de um ambiente ou do sujeito ou de uma situação em particular. Portanto, no caso desta pesquisa, o caso se aplica ao sujeito, uma vez que, como já enfatizado, buscou-se obter a visão de um grupo específico de pessoas sobre uma determinada.

4.2 Unidade de análise, sujeitos da pesquisa e coleta dos dados

Para fins da condução deste estudo, a unidade de análise compreendeu os sujeitos de pesquisa em questão, ou seja, os servidores públicos federais com deficiência que trabalham em instituições públicas federais de ensino em Minas Gerais.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista individual, com o apoio de um roteiro semiestruturado, a fim de coletar o maior número de informações sobre o caso estudado (GASKELL, 2004). O roteiro (Apêndice B) foi elaborado com questões embasadas no referencial teórico, a fim de atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nesta dissertação.

Para a definição dos sujeitos da pesquisa foi obtida, pelo pesquisador, uma lista com contatos de alguns servidores públicos com deficiência, lotados em instituições públicas federais de ensino. Além disso, se utilizou da técnica “bola de neve” já que é adequada para pesquisas com grupos de acesso difícil. Esse modelo se faz utilizar de redes de referência. Assim, os sujeitos são mais propensos a participarem da pesquisas por terem sido indicados por conhecidos.

O primeiro contato se iniciou com o envio de e-mails para os servidores constantes na listagem e para os indicados por outros participantes. Junto ao e-mail foi enviado um

formulário elaborado pelo Formulário Google, contendo uma rápida descrição e o objetivo da pesquisa, bem como um campo específico para que os interessados informassem o melhor dia e horário das entrevistas. Após esse processo, foi enviada uma mensagem, por meio do aplicativo *Whatsapp*, para as pessoas que não responderam ao e-mail, também com breve descrição e objetivo da pesquisa, junto com o link para preenchimento do Formulário Google para agendamento da entrevista. Posteriormente, também foi solicitado, aos que se interessaram em participar das entrevistas, contato de outros servidores com as características desejadas para o alcance do objeto do projeto.

A coleta de dados iniciou-se em novembro de 2021, com a realização das entrevistas realizadas de maneira *on-line*, com o auxílio do aplicativo *Teams*. As entrevistas ocorreram no período de novembro a dezembro de 2021, com os servidores que manifestaram interesse em participar. Cabe mencionar que todas as entrevistas foram individuais e gravadas com a autorização dos participantes. Ao todo, este estudo contou com a participação de 14 entrevistados que aqui foram identificados como entrevistado 1, entrevistado 2, e assim sucessivamente até o entrevistado 14.

4.3 Estratégia de análise dos dados

A análise de dados foi realizada por meio da estratégia da análise de conteúdo, proposta por Bardin, para quem “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. (Bardin, 2011, p. 15).

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais que são a pré-análise, seguida da exploração do material e do tratamento dos resultados e, por fim, a inferência e a interpretação dos dados obtidos.

Na primeira fase foram realizadas as transcrições dos dados e a exportação dos mesmos para o banco de transcrição (Word), para a realização da primeira leitura, denominada leitura flutuante, que é o primeiro contato com os dados e as primeiras impressões do pesquisador.

Na segunda fase, a exploração do material, foram necessárias outras leituras mais profundas dos dados, em que foram feitas anotações e marcações relacionadas aos

objetivos do trabalho. Em seguida, os dados foram codificados e categorizados, considerando, dentre outros aspectos, a frequência de palavras e os significados dos termos de acordo com a teoria, sendo inicialmente tratados de acordo com os objetivos específicos. Neste momento foi necessário desenvolver subcategorias formadas seguindo os critérios de homogeneidade e representatividade dos dados em cada categoria já estabelecida.

Na terceira fase realizaram-se a análise e a interpretação de todo material categorizado na segunda fase, contrastando os dados com as teorias apresentadas no referencial teórico.

Para a realização das análises utilizaram-se os dados fornecidos em 14 documentos de entrevistas gravadas. Esses documentos foram transformados em arquivos txt e tratados retirando-se *stop words*, que, geralmente, se referem às palavras mais comuns em um idioma. Elas podem ser ignoradas com segurança sem sacrificar o significado da frase. Assim, a fim de complementar o método de análise de conteúdo, foi também realizada a análise pelo software Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), constituído por um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos em que se trabalha com a palavra buscando compreender os fatos em um dado momento pelas observações das partes, considerando os seus significados.

Os resultados dessas análises demonstram a posição e a estrutura das palavras em um texto, ligações e outras características textuais que permitem detectar indicadores e, assim, visualizar intuitivamente a estrutura e os ambientes do texto a ser analisado.

Dado o conjunto de dados, estabeleceram-se as seguintes análises: (i) análise de similitude e (ii) análise de frequência das palavras, demonstrada por meio de tabelas de frequência e nuvem de palavras. Para realizar essas últimas análises foi utilizado o software estatístico R.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionado anteriormente, participaram deste estudo 14 servidores técnico-administrativos com deficiência que trabalhavam em instituições públicas federais de ensino localizadas em Minas Gerais. Optou-se por realizar este estudo nessas instituições, pois, de acordo com dados do Ministério da Economia (2021), cerca de 49% dos servidores públicos federais com deficiência ativos estão lotados nas diversas instituições públicas federais de ensino. Ainda de acordo com os mesmos dados, aproximadamente 14% estão lotados em instituições públicas federais localizadas em Minas Gerais. Ademais, observa-se a importância da realização da pesquisa nessas instituições, por se tratar de um local onde a diversidade está mais presente em suas variadas formas, recebem formação, detêm o conhecimento e são formadoras de opinião.

Considerando o contexto abordado nesta pesquisa, é importante destacar que todos os servidores participantes ocupavam cargos técnico-administrativos. No Quadro 2 apresenta-se uma breve descrição do perfil sociodemográfico dos sujeitos de pesquisa deste estudo.

Quadro 2 - Características sociodemográficas dos respondentes

| Entrevistados | Sexo | Idade | Formação | Estado civil | Tipo deficiência | Função | Tempo na instituição (anos) |
|-----------------|-----------|-------|---------------|---------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Entrevistado 1 | masculino | 28 | Tecnólogo | Casado | visual | Assistente em Administração | 4 anos e 7 meses |
| Entrevistado 2 | masculino | 33 | Pós-Graduação | Solteiro | visual | Revisor de texto | 2 anos e 2 meses |
| Entrevistado 3 | masculino | 44 | Técnico | Solteiro | visual | Técnico em informática | 7 anos |
| Entrevistado 4 | masculino | 41 | Superior | Solteiro | visual | Assistente em Administração | 7 anos |
| Entrevistado 5 | masculino | 51 | Pós-Graduação | União estável | visual | Assistente em Administração | 6 meses |
| Entrevistado 6 | masculino | 28 | Pós-Graduação | Casado | visual | Assistente em Administração | 3 anos e 3 meses |
| Entrevistado 7 | masculino | 35 | Superior | Solteiro | visual | Assistente em Administração | 8 anos |
| Entrevistado 8 | masculino | 48 | Superior | Casado | visual | Assistente em Administração | 6 anos |
| Entrevistado 9 | masculino | 43 | Superior | Solteiro | visual | Assistente em Administração | 10 anos |
| Entrevistado 10 | feminino | 33 | Superior | Solteira | visual | Administradora | 2 anos e 8 meses |
| Entrevistado 11 | masculino | 56 | Pós-graduação | União estável | visual | Bibliotecário | 2 anos e 6 meses |

| | | | | | | | |
|-----------------|-----------|----|----------|------------|----------|-------------------|------------------|
| Entrevistado 12 | masculino | 54 | Superior | Divorciado | visual | Fisioterapeuta | 27 anos |
| Entrevistado 13 | feminino | 34 | Superior | Casada | visual | Administradora | 11 anos |
| Entrevistado 14 | Feminino | 45 | Superior | Casada | auditiva | Assistente Social | 2 anos e 8 meses |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com os dados do Quadro 2, a maioria dos indivíduos que participaram da pesquisa era do sexo masculino. Em relação à escolaridade, grande parte tinha algum curso superior ou algum título de pós-graduação, como especialização.

Também se observa que a maioria dos entrevistados apresentava deficiência visual, idade entre 31 a 60 anos no momento da pesquisa. e entre 2 a 10 anos de ocupação na respectiva instituição.

A fim de complementar a análise dos dados desta pesquisa, inicialmente optou-se por apresentar os resultados da análise realizado pelo software Iramuteq contendo a análise de similitude e nuvens de palavras padronizadas. Por fim é apresentada a análise qualitativa das entrevistas realizadas por meio de categorias.

A análise de similitude foi realizada por meio das palavras mais abordadas nas entrevistas e sua respectiva relação. Para nuvens de palavras padronizadas, foram retirados, de cada resposta dos entrevistados, os termos núcleos e aqueles que se mais destacaram nas entrevistas. Por fim, na análise qualitativa das entrevistas, foi, primeiro, realizada a categorização dos dados a partir dos resultados obtidos. Para tanto foram realizadas

1. Análise do aspecto teórico;
2. Listagem das palavras, expressões repetidas obtidas por meio da análise das transcrições das entrevistas;
3. Análise de temas a partir da leitura das respostas dos entrevistados;
4. Elaboração de tópicos a partir das evidências localizadas por temas;
5. Discriminação das categorias para o atendimento dos objetivos específicos.

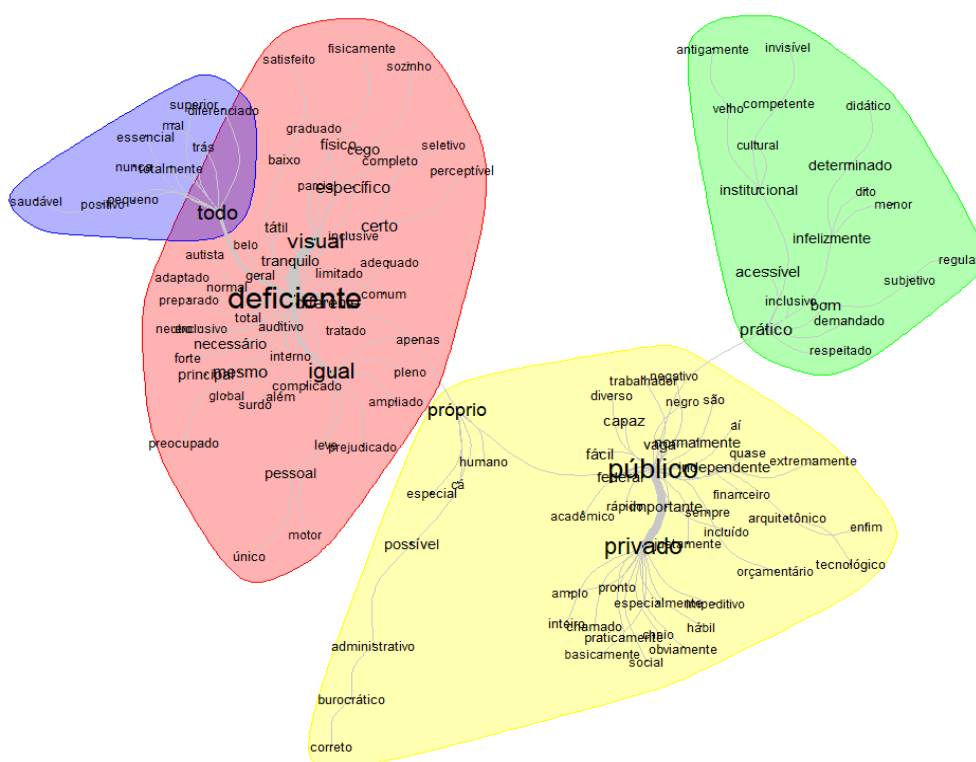
5.1 Análise de Similitude

Esse tipo de análise baseia-se na teoria dos grafos e é utilizada frequentemente por pesquisadores das representações sociais (cognição social). Ela possibilita identificar

as ocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da representação. Explicando um pouco a teoria dos grafos, ela baseia-se em uma estrutura na qual se encontra um conjunto discreto e ordenado de pontos chamados vértices e um conjunto de linhas chamadas arestas, e cada aresta está conectada em pelo menos um vértice.

Conforme se observa na Figura 1, a árvore é apresentada na interface dos resultados da análise de similitude com a identificação das concorrências entre as palavras e as indicações da conexidade entre os termos deficiência, público e todo, auxiliando na identificação da estrutura do campo representacional dos fatores associados à adaptação de pessoas com deficiência no setor público de trabalho.

Figura 1 – Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa.

Na árvore de ocorrência, os resultados indicaram quais são os principais problemas relacionados à inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho, na visão dos entrevistados. São eles: 1 a diferença entre o trabalho em setores públicos e privados, em que se vê uma melhor afinidade com setor público, com palavras do tipo

diverso, fácil, capaz, incluído e 2 - preocupações principais de pessoas com deficiência, ligadas a palavras como limitado, complicado, necessário, prejudicado e seletivo. Considerando esse cenário, na Figura 2 apresenta-se a nuvem de palavras padronizada do presente estudo.

Figura 2 - Nuvem de palavras padronizada



Fonte: Dados da pesquisa.

Essa nuvem de palavras foi elaborada a partir de um conjunto de palavras-chave escolhidas pelo pesquisador de cada aspecto que se destacou a cada resposta dada durante as entrevistas. Assim, ela tem um valor mais visual sobre a temática central e não um valor estatístico agregado. Pode-se notar uma maior frequência das palavras “falta”, “acessibilidade”, “oportunidade”, “preconceito”, “capacidade” e “trabalho” (palavras com frequência maior ou igual a 15).

5.2 Análise de conteúdo temática

Nesta seção apresenta-se a análise de conteúdo, seguindo os pressupostos de Bardin (2011).

5.2.1 Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho

Nesta pesquisa trabalhou-se com estudo de categorias e é sobre estas, definidas previamente, que foi tecido todo o texto a seguir. Nas Tabelas a seguir apresentam-

se as categorias e os códigos encontrados na pesquisa empírica e que serão discutidos mais adiante.

O primeiro item abordado está relacionado à inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Nesse sentido, buscou-se aqui analisar o que os entrevistados em questão compreendiam por inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Dentre os resultados foi possível identificar categorias que atrelam inclusão a representatividade, acessibilidade, relacionamento e autonomia, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Inclusão de pessoas com deficiência

| Categorias | Códigos analíticos | Entrevistados | Total |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|--------------|
| Representatividade | Oportunidade | P7; P8; P9; P12; P13 | 5 |
| | Igualdade | P2; P4; P11; P12 | 4 |
| | Presença | P1 | 1 |
| | Mistura | P1 | 1 |
| | Pluralidade | P1 | 1 |
| | Romper barreiras | P5 | 1 |
| | Inserir | P9 | 1 |
| | Pertencimento | P9 | 1 |
| Acessibilidade | Disponer de recursos | P3; P10 | 2 |
| | Mecanismo ingresso de trabalho | P2 | 1 |
| | Local de trabalho preparado | P2 | 1 |
| | Disponer de vagas | P2 | 1 |
| | Ter suporte | P4 | 1 |
| | Ter acesso | P5 | 1 |
| | Acessibilidade | P6 | 1 |
| Relacionamento | Respeitar a capacidade | P5; P7; P8; P14 | 4 |
| | Não ser discriminado | P5 | 1 |
| | Forma de relacionamento | P13 | 1 |
| | Conviver de forma harmônica | P13 | 1 |
| Autonomia | Autonomia | P3 | 1 |
| | Independência | P3 | 1 |
| | Ter voz ativa | P4 | 1 |
| | Tomar decisões | P5 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo, o que se percebe, nessa primeira questão, é que, para os entrevistados, a inclusão vai muito além de inseri-los por meio de uma simples imposição legal, mas é também oferecer as mesmas oportunidades e mecanismos para que esses

servidores possam desenvolver suas atividades em igualdade de condições. No entanto, é possível identificar que, ainda que não se declare, o preconceito subjetivo mantém-se entre os líderes de equipes e gestores, em torno da deficiência e do profissional com deficiência. Em departamentos onde trabalham muitas pessoas, é possível encontrar poucas pessoas com deficiência. Essa questão também foi abordada pelos entrevistados:

Eu acho que a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho é oportunidade que essa pessoa pode ter de exercer a sua capacidade. Então, se ela está no mundo do trabalho e ela está dando a sua força de trabalho, oferecendo a sua força de trabalho para o empregador, é porque ela acredita que ela tem a capacidade de fazer isso. (ENTREVISTADO 7)
Inclusão é dar oportunidade para as pessoas que têm deficiência de trabalhar em empresa, em qualquer lugar, empresa pública, empresa privada. (ENTREVISTADO 8).

Tais relatos também são corroborados pelo estudo de Aragão *et al.* (2019), ao abordarem que, para a realização da inclusão das pessoas com deficiência, é necessário propiciar oportunidades igualitárias para desenvolver seu potencial produtivo. No entanto, expressa-se nas instituições um juízo de valor desses profissionais antes mesmo de verificar suas potencialidades. Pois, quando a instituição assegura oportunidades de trabalho adequadas, ela faz prevalecer o respeito a todos os seus membros, incluindo a diversidade presente nesse campo.

Tal percepção antecipada das pessoas com deficiência valoriza e enfatiza o estereótipo já consagrado sobre esses indivíduos, sendo esta uma visão medíocre que impede o justo valor a ser aplicado aos indivíduos, furtando-os de oportunidades nas quais poderiam mostrar o quão capazes são em seus respectivos campos de formação técnica.

A segunda categoria, acessibilidade, começou ser tratada e enfatizada, de forma objetiva, a partir da publicação da Portaria n. 1679, de 2 de dezembro de 1999 (BRASIL, 1999a). Desde a sua publicação, muitas mudanças começaram a ser inseridas nas instituições públicas, por força de lei ou para cumprir a exigência da lei, o que é muito pior, uma vez que os projetos arquitetônicos não comportam determinados incrementos e o que se faz é uma adaptação que atende aos requisitos legais, no entanto, sem apresentar o mínimo de funcionalidade.

O que se pode perceber é que, mesmo com a existência de legislação específica, há ainda faltam adaptações estruturais nas instituições públicas federais de ensino para as pessoas com deficiências. O entrevistado 7 relatou uma experiência exitosa com relação ao procedimento de acessibilidade na instituição em que atua como servidor.

Eu estava em uma diretoria e fui chamado para ir para uma assessoria. Aí eu virei assessor do pró-reitor para assuntos de acessibilidade e inclusão, e foi uma experiência maravilhosa de trabalho. Assim, eu pude construir muitas coisas, eu tive muito acesso, inclusive tecnologias assistivas caríssimas que compraram para mim. Fizeram o que podiam fazer para me garantir acesso a tecnologias assistivas, me garantiam formação para exercer o que eu estava fazendo. Então eu pude viajar, visitar outras universidades, conhecer o trabalho das universidades federais que já faziam trabalhos de acessibilidade e inclusão. Eu pude construir isso. Foi muito bom, que culminou na criação do núcleo de acessibilidade e inclusão que, naturalmente, como eu tinha contribuído para a construção do núcleo, eu acabei indo para o núcleo e ele, hoje, é uma diretoria no mesmo nível das pró-reitorias, junto ao gabinete do reitor (ENTREVISTADO 7).

O entrevistado 5 foi enfático ao responder que, na instituição onde trabalha, nada promove a acessibilidade em sua acepção, em conformidade com o que prevê a lei.

Escadas, as portas, as salas, as entradas, banheiros pequenos. Então, a instituição não é totalmente adaptada. Eu não sei dizer, porque não conheço os outros setores. Um setor, por exemplo, um setor que um deficiente físico trabalha é adaptado ou não. Eu sei que, por exemplo, na escola de veterinária, eles fizeram uma adaptação para uma estudante cadeirante. Fizeram uma rampa para ela ter acesso ao restaurante. Mas tudo muito superficial, não é uma coisa planejada. Se a gente for olhar nesse sentido, se eu for fazer uma avaliação geral, eu acho que tem muito a melhorar e a desejar. Agora, fazendo uma avaliação apenas da minha condição, é mais tranquilo pelo tipo de deficiência que eu tenho (ENTREVISTADO 5).

Tal afirmação vai de encontro ao preconizado por Pereira, Bizelli e Leite (2017) quando afirmam que há despreparo das organizações para receber os servidores, devido às limitações estruturais, como as barreiras físicas, arquitetônicas ou comunicacionais.

De acordo com a Norma Técnica NBR 9050/2015, acessibilidade é a possibilidade e a condição de alcance, percepção e entendimento para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliário, equipamentos urbanos, edificações, transporte, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como outros

serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privado, de uso coletivo, tanto na zona urbana como rural, por pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida.

Pensar a inclusão passa por esta situação de que o indivíduo necessita de mecanismos que o auxiliem na execução de suas tarefas cotidianas. Estar em uma instituição em que não é possível locomover-se com segurança inviabiliza a potencialidade produtiva do funcionário/servidor, o que já coloca um vício em seu processo de avaliação, quando não provoca sua desistência do cargo, e isso pode ser entendido como um mecanismo de exclusão feito sob medida para afastar qualquer possível candidato deficiente.

No entanto, há de se abordar que não se pode culpar a instituição de modo absoluto porque os prédios e as instalações foram projetados em momentos diferentes e nem mesmo condições de adaptações foram pensadas para essas construções. O que se pode fazer é pontuar as carências e buscar projetos de infraestrutura que permitam corrigir os detalhes mais proeminentes na arquitetura dos edifícios e dos laboratórios. Entretanto, isto exige estudos sistemáticos; se não, se tornam obras que não ajudam no processo de inclusão real e objetiva.

Mesmo diante os argumentos apresentados, o assunto acessibilidade não se esgota por si só porque, até agora, as discussões têm sido fundamentadas em relatórios quantitativos, deixando de lado o quesito do valor humano e da dignidade da pessoa humana, conforme preconiza o inciso III da Constituição Federal de 1988. Muito mais que obrigar as instituições a oferecerem condições de acessibilidade, o tema exige esclarecimento para que toda a sociedade se conscientize dessa necessidade e passe a exigir dos projetos arquitetônicos a inserção dessas vias de acesso para quem apresenta deficiência.

Vendramin (2019) reitera que a acessibilidade direcionada às pessoas com deficiência se refere a seis dimensões que são: I) barreiras arquitetônicas (físicas), revelando que, depois de duas décadas de intensas discussões sobre o tema, a academia não se mostrou interessada em preparar seus estudantes de engenharia para esta problemática social; II) barreiras comunicacionais (acesso à informação), lembrando que, desde 2012, já existe legislação permitindo que trabalhadores deficientes

possam atuar a partir de seus lares, gozando dos mesmos direitos trabalhistas que aqueles que se deslocam para as unidades laborais das empresas; III) barreiras metodológicas (adequação de métodos e técnicas para o acesso de pessoas com deficiência à educação, à cultura e ao lazer), o que demonstra, mais uma vez, descaso, porque bastaria ouvi-las em suas solicitações; IV) barreiras instrumentais (adequação de ferramentas e utensílios); V) barreiras programáticas (políticas públicas, legislações e normas) e VI) barreiras atitudinais, que são de competência dos atores políticos, uma vez que são eles que elaboram e votam as leis ordinárias no país.

Calcular o valor monetário de uma condição de acessibilidade não se reduz a si mesma porque o que está em questão é o valor social que cada instituição agrega ao mostrar-se em sintonia com seu tempo histórico e político. Com relação às tecnologias, elas são necessárias para que as pessoas tenham acesso aos direitos e às oportunidades iguais e, para isso, dependem de recursos específicos. É preciso estar cada vez mais ligado à tecnologia do momento para dar respostas às demandas específicas dos diversos tipos de deficiência (VILLON, 2022), compreendendo que os avanços experimentados, pela sociedade, nos últimos anos têm aumentado a possibilidade e a potencialidade de inserção de pessoas com deficiências nos mais diversos campos de trabalho.

Tudo isso preconiza o entendimento de Redig e Glat (2017) de que a efetiva inclusão só ocorrerá mediante melhoria das condições de trabalho com a utilização de tecnologia assistiva, programas de apoio ao trabalhador, redução ou flexibilização da carga horária de trabalho e adaptação das leis trabalhistas, dentre outros.

Este é um ponto interessante de ser levantado e posto em questão porque as modernas tecnologias vêm, a cada dia, tornando os processos de inclusão e acessibilidade mais dinâmicos.

Na terceira categoria foram enfatizados os aspectos do relacionamento. Assim, em uma sociedade civilizada, as pessoas tendem a se relacionarem, seja de modo social ou por obrigações legais e, nos ambientes de trabalho, o convívio por longas horas faz surgir atitudes de respeito mais profundas e duradouras, bem como auxilia na

quebra de paradigmas, em que pré-conceitos são derrubados porque quem convive com outras pessoas que possuem deficiências. Ausente a condição de convivência e de um relacionamento que permita aproximação entre os seres, o que traduz suas diferenças e potencialidades, o preconceito tende a persistir e, mesmo, a elevar-se. Por este motivo foi imposta, via lei, a inclusão de deficientes nos espaços de trabalho. Não se tinha a visão de igualar as regras do jogo ou as pessoas ou, ainda mais, tratar com misericórdia aqueles que, por causas naturais ou artificiais, nasceram com alguma deficiência ou que vieram a adquiri-las mais tarde. De fato, os entrevistados percebiam, que, por meio dessa relação com os colegas de trabalho, é imposto um conhecimento dos seus pares acerca das limitações, mas também das potencialidades. Os colegas passaram a compreender as dificuldades dos servidores com deficiência, gerando um relacionamento inclusivo.

Para tanto, a fim de que isso seja concretizado, é necessária a sensibilização proporcionada pelo conhecimento das limitações e pela vivência com este servidor com deficiência, de forma a possibilitar o esclarecimento de dúvidas sobre convívio e as limitações físicas e sensoriais das pessoas com deficiência. Percebe-se que essa integração é de grande importância para todos os servidores, pois possibilita mudança de postura e o desenvolvimento de diversas habilidades, dentre elas a do convívio social, da interação e do relacionamento, pois, por mais que ocorra a contratação da pessoa com deficiência, ainda há o problema de a equipe e os gestores lidarem com este profissional. Sobre esse aspecto, o entrevistado 4 assim se manifestou:

(...) Eu acho que a conscientização também dos funcionários e dos professores, dos diretores, é uma conscientização conjunta, que a escola como um todo ela olha a pessoa com deficiência que está chegando e que está ali como um igual, no caso, ou dentro do máximo possível de critérios assim. (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado 9 complementou acerca da categoria relacionamento dizendo que

Para mim é uma possibilidade de as pessoas com deficiência conviverem de uma forma harmônica, contribuam com os seus talentos, independente da sua deficiência, de uma forma normal e tranquila. Sabendo que também temos capacidades, temos talentos, temos dificuldades além da deficiência, como qualquer outro trabalhador, e podemos contribuir com as nossas habilidades, com as nossas capacidades, com a nossa forma de ser. Trazer para a instituição essa possibilidade de um convívio, de uma forma diferenciada. Porque a inclusão possibilita uma mudança de postura. Às vezes, as pessoas precisam ser um pouco mais tolerantes, ter um pouco mais de paciência, desacelerar um pouco para acompanhar o nosso ritmo. A gente

também, às vezes, acelerar um pouco para acompanhar o ritmo do trabalho. Então, eu penso a inclusão no trabalho como uma forma superinteressante de relacionamento e de possibilidade de contribuição mesmo. Enquanto profissional, enquanto pessoa. (ENTREVISTADO 14)

Tais relatos contribuem com o argumento de Brunstein e Serrano (2008) de que é por meio do relacionamento existente que se pode obter um pouco sobre o conhecimento da pessoa com deficiência e suas limitações. Esse aprofundamento propicia o conhecimento da situação, reduzindo o preconceito e melhorando o relacionamento no ambiente de trabalho.

Essa falta de conhecimento resulta em problemas no tratamento com a pessoa com deficiência no local de trabalho, como o descrédito quanto à contratação dessas pessoas. Vaz *et al.* (2020) afirmam que, em grande parte, os líderes ainda têm dificuldades em trabalhar com a diferença. Segundo Mattar (2002, p. 7), “ainda há muita resistência quanto à contratação de pessoas com deficiência. Os motivos são diversos: preconceito, falta de disposição em arcar com os custos e a adaptação do local de trabalho.”

Nesse sentido, o relacionamento entre os pares e o trabalho em equipe permite que a pessoa com deficiência desenvolva suas potencialidades, promovendo o sentimento de pertencimento desse profissional no ambiente de trabalho. Entretanto, o que é percebido é a carência das instituições públicas federais de ensino em preparar os locais de trabalho e os seus funcionários para essa atuação, uma vez que a interação já é regulada por estereótipos e por ideias já preconcebidas, por tabus, generalizando condutas e procedimentos, já projetando uma certa figura da pessoa com deficiência.

Além do relacionamento, outra categoria relacionada ao aspecto de inclusão é a autonomia. Autonomia é um conceito que surgiu na literatura a partir dos estudos de Emilè Durkheim (1858-1917), em que o autor pretende auferir sentido a um novo campo de estudos, a Sociologia e a defini-la no campo das ciências como tendo seu próprio rol de conceitos e determinações. No campo sociológico, e é este que interessa para este estudo, autonomia significa que o indivíduo vive segundo seus princípios e valores sem que estes conflitem com os valores, os costumes e as tradições sociais. No quesito particular da administração, refere-se a pensar de modo amplo, ser proativo, esforçar-se por alcançar o domínio das tarefas correspondentes,

evitando estar na dependência de receber comandos e, assim, agindo como um autômato.

No que tange aos servidores com deficiência das instituições alvo desta pesquisa, este termo está mais vinculado à independência, a agir por seus próprios esforços até o seu limite de ação, que não é maior nem menor do que o de qualquer outra pessoa sem deficiência e, sim, diferente, o que leva a presumir que haverá campos em que se sobressaiam sobre os outros e em outros fiquem aquém, dependendo de maior grau de ajuda para solucionar as situações-problema.

Nesse processo, de acordo com os entrevistados, autonomia é um elemento garantidor da inclusão. No entanto, para garantir esse elemento é necessário dispor de ferramentas e mecanismo que gerem sua independência. Para mais que isso, é também fundamental envolvê-lo no processo de decisório, escutá-lo, saber ouvir, no intuito de desenvolver ações, por meio do conhecimento de suas necessidades que garantam essa independência no ambiente de trabalho, conforme abordado pelos entrevistados a seguir.

(...)Muitas vezes, a pessoa com deficiência precisa ainda depender de outras pessoas para conseguir até entrar no ambiente de trabalho; existe rampa, porém, precisa esperar uma pessoa abrir a porta para você, te ajudar, e esse não é o ideal. (ENTREVISTADO 3)

(...) Que ele possa fazer o seu trabalho, que ele possa ter voz também, no caso, ter voz, ter opiniões no setor, opiniões na escola para mudanças também, como servidor. Que ele possa agir, que ele possa ter as suas atribuições como servidor e que ele possa ter um espaço para isso. Na verdade, ter todo um suporte para isso. (ENTREVISTADO 4)

Nesse sentido, reporta-se às colocações de Aciem e Mazzotta (2013) que enfatizam que a autonomia está relacionada a propiciar a independência avaliada em atividades da vida diária, no lazer, na vida emocional, no trajeto de ir e vir, na vida profissional, entre outros. A pessoa com deficiência necessita da segurança com autonomia, de tal maneira que a encoraje à independência pessoal e à liberdade prevista na Constituição Federal de 1988, com o direito pleno ao exercício da cidadania.

Com relação às práticas para efetiva inclusão, na percepção dos entrevistados, foi possível obter, dentre os resultados, as categorias listadas na Tabela 5, como os aspectos físicos, sociais e de treinamento e desenvolvimento.

Tabela 5 - Práticas essenciais para a inclusão

| Categorias | Códigos analíticos | Entrevistados | Total |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------|
| Aspectos Físicos | tecnologia assistida | P2; P12; P13; P14 | 4 |
| | acessibilidade | P2; P3; P14 | 3 |
| | adaptabilidade | P4; P14 | 2 |
| | recursos/ferramentas disponíveis | P4; P 5 | 2 |
| | adequação dos espaços | P11 | 1 |
| Aspectos Políticos | ouvir | P3; P6; P7 | 3 |
| | comunicação | P2 | 1 |
| | políticas de inclusão | P3 | 1 |
| | autonomia | P3 | 1 |
| | conhecimento da legislação | P8 | 1 |
| | orientação | P9 | 1 |
| Aspectos Sociais | conscientização | P4; P5 | 2 |
| | sensibilização | P6 | 1 |
| | diálogo | P7 | 1 |
| | eliminação de preconceito | P9 | 1 |
| Treinamento/Desenvolvimento | treinamento/capacitação | P11; P13 | 2 |
| | qualificação | P1 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Assim, em relação à primeira categoria, o aspecto físico, a percepção é a de que, embora as instituições públicas federais de ensino se preocupem em realizar a inclusão, ainda há lacunas a serem preenchidas. Nem todos os equipamentos que facilitam o acesso ou o processo de trabalho estão disponíveis ou atendem a todos os tipos de deficiência. Nota-se que ainda há um longo caminho a percorrer, tanto no trajeto ao local de trabalho como no próprio local. Nesse aspecto, o entrevistado 2 revelou o seguinte:

eu tenho computador com adaptação em termos de software, tenho, apesar de não utilizar, mas, em alguns lugares, computador, computador não, perdão, elevador com algumas acessibilidades, disposição dos equipamentos de trabalho, mesas sem mudanças, elas sempre estão lá no mesmo lugar. Quando acontece alguma modificação, eu sou avisado. Então, essas condições físicas, elas são frequentes. (ENTREVISTADO 2)

Já o entrevistado 11 afirmou que a instituição não é totalmente adaptada.

Olha, veja bem, com essa questão da Lei de Cotas para a pessoa com deficiência, então, hoje um público que era invisível para a sociedade até pouco tempo atrás, hoje está ocupando espaços. Aqui na instituição que eu trabalho eu tenho visto várias pessoas com deficiências, mas o que acontece? Ainda, por mais que a instituição esteja caminhando para adequar isso, ainda não foi feita todas as adequações necessárias. Eu te dou um

exemplo. Eu sou deficiente visual, eu sou bibliotecário e os números de chamada que estão na lombada dos livros são pequenos, são mal conservados, a estante é baixinha. Aí você pega um deficiente que é cadeirante, um exemplo para enquadrar nisso, eu acho que, para o bibliotecário que tem deficiência visual, por exemplo, e talvez tenha dificuldade de locomoção, a biblioteca é o ambiente que eu trabalho, a biblioteca não está preparada para esse deficiente. (ENTREVISTADO 11)

Aqui já começa o primeiro embate porque a inserção de indivíduos deficientes no mercado formal de trabalho enfrenta disposições de resistências e o que se tem como forma de romper com tais mecanismos é a força da lei e termina por o profissional ser colocado em determinado setor, sem qualquer processo de adequação de si para com o ambiente, a chamada lotação provisória, enquanto se organiza o departamento x ou y para acolher o servidor aprovado em concurso.

Hoffmann *et al.* (2014) também chamam a atenção para os aspectos da acessibilidade e sua necessidade de implementação como importante prática de inclusão, principalmente por meios legais, enfatizando a tecnologia assistida. Entretanto, mesmo que o discurso de Hoffmann *et al.* (2014) venha na direção de discutir mecanismos legais e de adaptação do indivíduo deficiente ao setor e da organização a este, tudo isso termina no plano ideológico, sem convicções sobre como implementar tais ações interativas, pelo simples fato de que, até o momento, muito pouco ou (quase) nada se fez em tal sentido; não se inovou visando a uma cultura integradora do ser humano ao espaço social marcado pela diferença.

As máquinas, os espaços, as atividades ainda são considerados como passíveis de serem realizados, com eficiência, por pessoas sem quaisquer tipos de deficiência, ou seja, indivíduos normais. E este é o paradigma que se coloca, na atualidade, para ser modificado, não pela força da lei, pela obrigação ou por mecanismos que agreguem maior valor de mercado financeiro à organização, mas pelo conhecimento da potencialidade do exercício profissional, pelo desempenho e a capacidade de retorno sobre o capital investido. E, se, de imediato, isso pode demonstrar preocupação com o ganho da empresa, ao longo do tempo, pode gerar estudos comparativos e, aos poucos, os resultados de pesquisa comparada vão colocando por terra os pré-conceitos, ao mesmo tempo em que se desenvolvem e aprimoram instrumentos, ferramentas e técnicas didáticas para treinamento para as diversas deficiências, promovendo uma inclusão real e autônoma.

Uma coisa que as empresas e os empregadores devem ter em vista é que a adaptação de espaços de trabalho não pode ser proporcionada, exclusivamente, por causa de um ou outro funcionário, sob jugo de lei impositiva. Espaços adequados contribuem com a saúde de todos, de modo geral.

Nesse sentido, Maccali *et al.* (2015) sublinham a preocupação das instituições em promover a gestão da diversidade por meio da inclusão de pessoas com deficiência, preparando a instituição para inseri-las no sistema. No entanto, eis a pergunta-problema para esse procedimento que revela a sua faceta mais estúpida: como se prepara uma instituição para ser includente, se aquele que se pretende incluir está do lado de fora? Termina que todo o processo de adaptação, adequação, ajustes é feito sob e a partir da visão de mundo de quem não tem deficiência. Puro eufemismo!

A inclusão é um processo mecânico, bruto, selvagem e, ao mesmo tempo, pedagógico e científico. Expressa-se assim, nestes termos, porque é à medida que vai se convivendo que se descobre o que se mostra necessário para que o agente que foi incluído se sinta feliz e acolhido. É a própria inclusão que guia os envolvidos no processo de aprendizagem que jamais termina; é a partir da deficiência do indivíduo incluído que se vai se pensando em melhorias na arquitetura, nas calçadas, nos passeios, nas acomodações, nas tarefas e na colaboração equitativa laboral.

Nas linhas anteriores, terminou-se discutindo que a inclusão e todo o seu aporte são feitos no intuito de receber as pessoas com deficiência na instituição, o que apresenta um caráter dúbio quanto a um processo de inclusão orgânico, em que o indivíduo que tem uma deficiência construa, junto com o grupo do qual passa a fazer parte, todo um escopo de modificações, ajustes, adequações, de tal forma que essas situações se tornem processos dinâmicos de desenvolvimento intelectual e humano.

Da forma como tem sido posto nas instituições públicas federais de ensino e nos setores em geral, não se alcança a condição de uma inclusão política, pauta da próxima categoria, alicerçada na diretriz constitucional de valorização da dignidade da pessoa humana. As políticas são impostas às instituições e às pessoas sem escutar

os envolvidos e são planejadas por aqueles que não são detentores de alguma deficiência sem a compreensão a fundo do fato e das necessidades.

De forma geral, grande parte dos entrevistados identificou que saber ouvir e envolvê-lo no processo de decisório por meio da escuta são fatores que, de fato, permitem o desenvolvimento mais efetivo e assertivo de políticas e das ações que levam à inclusão, conforme ressaltou o Entrevistado 3,

Primeiro, a pessoa tem que ser ouvida. Ela precisa ser ouvida para que as políticas de inclusão de fato tenham o alcance desejado. Políticas de inclusão que são feitas sem ouvir a pessoa que vai se beneficiar dela não funcionam na sua maioria. Então, a primeira coisa, a pessoa precisa ser ouvida. Segunda coisa, o setor onde ela está lotada, ele tem que dispor de condições mínimas de trabalho, acessibilidade para chegar, acessibilidade para movimentar com autonomia dentro do setor, ferramentas de trabalho apropriadas para que ele possa exercer suas atividades e eu falo tanto em computadores quanto sistemas. O computador tem que ter, tem que ser um computador mediano para cima, com um bom leitor de tela, no caso NVDA, que é o que a gente utiliza na (instituição de ensino do servidor), e os sistemas, eles têm que ter uma autonomia, eles têm que ter usabilidade para pessoa com deficiência. Ele tem que ter, a pessoa que o desenvolve, precisa ter esse olhar. Este sistema que eles estão desenvolvendo, provavelmente vai cair na mão de uma pessoa com deficiência visual e ele precisa navegar com autonomia para que ele possa exercer a sua atividade laboral sem depender de terceiros. Eu acho que é melhorar a comunicação ainda mais entre DRH e as pessoas com deficiência (ENTREVISTADO 3).

Foi evidenciado nos estudos realizados por Nolan-Flecha (2019) que, para desenvolver políticas e garantir uma gestão com bons resultados, é necessária a escuta, principalmente da diversidade envolvida. Dantas (2021) também salienta a importância de escutar e compartilhar a voz da pessoa com deficiência inserida, trazendo-o como protagonista, a fim de desenvolver meios que assegurem não só sua permanência e rompa barreiras, mas para criar uma cultura permanente inclusiva.

Desse modo, quando esta condição política é permitida ao indivíduo, o grupo se estrutura de tal maneira que os resultados positivos se tornam factuais. Falar em política de inclusão para pessoas com deficiência é conceder liberdade ao grupo para que imponha suas regras sobre este, ao mesmo tempo em que estes indivíduos se imponham como pessoa em relação a eles e, nesse conflito, se busque a melhor forma de convivência. Uma vez estabelecida as condições que ali se apresentem, são produtos de discussões entre as partes, amadurecimento intelectual e humano que vai se processando a partir do conhecimento.

Essa é uma importante abordagem. Apesar de serem instituições públicas federais de ensino, esse aspecto deve estar frequentemente presente nas decisões, seja na política estratégica organizacional ou de recursos humanos destinados a esses servidores. Para isso é necessária a construção conjunta desses mecanismos, ouvindo-os, dialogando com esses servidores, a fim de entranhar esta política nas prioridades da instituição, desde a elaboração do planejamento estratégico ao desenvolvimento de planos e ações.

Outra categoria identificada quanto às práticas de inclusão foram os aspectos sociais. Aspectos como a integração e a socialização foram remetidos a esta categoria pelos entrevistados. As inferências citadas, quando presentes no ambiente profissional, caracterizam um elemento que propicia sentimento de pertencimento, além de melhorarem as relações e o ambiente de trabalho. No entanto, quando presentes o preconceito velado ou ações sutis de colegas ou gestores, faz habitar o sentimento contrário ao desejado, o da exclusão. Nesse sentido, o entrevistado 1 afirmou existirem boas condições de relacionamento no seu ambiente de trabalho, o que facilita a troca de experiência e de conhecimento.

(...)é um pessoal muito maduro, muito aberto, tem todas as condições. Só se a pessoa mesmo, de forma pessoal, ela for muito reservada, ela não quiser conversar, cooperar, enfim, que não teria. Mas lá no meu setor, eu não percebo esse comportamento. É muito aberto, tem o diálogo, eles aprendem comigo, eu aprendo com eles, é uma troca realmente. E de tão maduro que a gente está, eles hoje já conseguem saber quais são as minhas dificuldades, em que ponto eles podem fazer e quando eles não sabem, eles me perguntam, me pedem ajuda. Então é um ponto riquíssimo lá.
(ENTREVISTADO 1)

Entretanto, para o entrevistado 5, nesse processo de socialização é necessária a existência de um processo de conscientização e sensibilização de todos os servidores acerca da deficiência da pessoa, a fim de romper qualquer barreira que possa existir.

Então, assim, para mim o principal é conscientização e a sensibilização para que você proporcione às pessoas os conhecimentos. Os servidores, no caso, servidores, gestores, professores, para que eles compreendam que as pessoas com deficiência elas têm as suas necessidades, mas que é possível trabalhar com uma pessoa com deficiência, é possível ela ser respeitada como cidadã, como pessoa, e é possível proporcionar a essa pessoa condições de trabalho, condições de estudo (ENTREVISTADO 5)

Por fim, o entrevistado 9 apontou que determinados atos comprometem o relacionamento na organização, por serem uma forma de preconceito.

Como a minha deficiência é visual, e eu não consigo enxergar, mas a gente sente as pessoas, quando elas estão tentando explicar para você coisas que você consegue ouvir. Só que existe um certo limite das pessoas. Elas são muito limitadas a entender que somos pessoas iguais, somos pessoas que trabalham e exercem as funções como qualquer outra. E certas exclusões no ambiente de trabalho - relacionamento interpessoal, às vezes, é comprometido - exatamente por causa dessas questões, que, às vezes, são tão sutis, mas que causam, nas pessoas que possuem deficiência, grandes constrangimentos. (ENTREVISTADO 9)

As opiniões trazidas pelos entrevistados coincidem com dados dos estudos de Vaz *et. al.* (2020) de que a efetiva inclusão da diversidade passa processo de conscientização organizacional para mudar a cultura existente, no sentido de que a inclusão vai além de uma imposição legal.

A integração entre os membros, com estimulação de diálogo entre funcionários, além de modelos de troca de papéis, é uma forma de possibilitar o trabalho pós-inserção, objetivando a inclusão de trabalhadores com deficiência, uma vez que muitos funcionários e, mesmo, gestores vivem, muitas vezes, em um processo de distanciamento do servidor com deficiência, talvez, pela falta de conhecimento acerca do tema deficiência, o que acaba gerando preconceito e, portanto, a exclusão social. Surge, a partir disso, a necessidade de obter informações e conhecimentos sobre a deficiência e as suas implicações sobre o trabalho, bem como orientações para lidar com essa questão.

A próxima categoria abordada está relacionada a aspectos do treinamento e do desenvolvimento, tendo sido também identificada, pelos entrevistados, como práticas para inclusão no trabalho. Talvez, este represente o maior engodo com o qual se tenha que conviver e também o mais ridículo, porque todo treinamento tem a intenção de aprimorar, melhorar, aperfeiçoar algo que o indivíduo já domine. Para tanto, há que se conhecer os talentos, as potencialidades, as funcionalidades do indivíduo ao qual se deseja ofertar práticas de treinamento e, a partir daí, determinar o que se pretende desenvolver em cada um e isso somente é possível quando se permite espaço adequado para que cada um demonstre sua ânsia em seguir determinado caminho e ou processo de amadurecimento.

Os entrevistados apresentaram esta questão de maneira muito transparente, demonstrando que não se procura compreender qual a dimensão da limitação de cada indivíduo e, na mesma proporção, qual o seu potencial ou qual o seu interesse, seu desejo, seu sonho e o quanto não poder alcançar estas metas pessoais os frustra e de que maneira compensam essa frustração pessoal.

Quando se nega a existência de uma deficiência, em nome de uma igualdade distópica (e não utópica), cria-se espaço para que os investimentos se mostrem infrutíferos, causando revolta e, em pouco tempo, demissões de profissionais que poderiam mostrar-se inseridos em grandes equipes criativas e de elevado potencial de produção inovadora e intelectual.

Nesta pesquisa, os entrevistados identificaram que, de maneira geral, não há ações de desenvolvimento específicas para pessoas com deficiência, apesar de serem ferramentas essenciais para transformação e inclusão no ambiente de trabalho. Os cursos, por vezes oferecidos pela instituição, eram para servidores em geral e, mesmo assim, não apresentavam a acessibilidade que garantisse a participação de todos os servidores com deficiência.

Entre as dificuldades mais listadas pelos servidores com deficiência estão falta de intérpretes, falta de telas ampliadas e falta de materiais adaptados para acesso e leitura. Apesar disso, muitos identificaram a existência dos cursos como importante, por proporcionar a progressão na carreira.

(...) No nosso caso, a gente precisaria de uma tecnologia assistida, maior flexibilidade de horário, programas de capacitação voltados para a gente, com a possibilidade de que nós pudéssemos participar. O tratamento de forma igualitária." (ENTREVISTADO 13).

Tanaka e Manzini (2005) também listaram a deficiência das instituições em oferecer cursos específicos e voltados para a diversidade. No entanto, a capacitação desses indivíduos fomenta, ainda mais, a inclusão nas organizações, já que possibilita a formação e a integração desses servidores ao trabalho diário.

Dadas as dificuldades encontradas no processo, o crescimento profissional desse servidor com deficiência vai depender do seu próprio esforço e capacidade, que serão maiores em relação aos demais servidores. A sua busca, acompanhamento e, mesmo, a realização de cursos demandam esforços que são superiores aos necessários a uma pessoa sem deficiência, dadas as dificuldades de locomoção, a necessidade de acompanhamento de tecnologias especiais para a realização de cursos, o auxílio de terceiros, dentre outros. Esses elementos influenciam o processo de desenvolvimento do servidor com deficiência na medida que estes poderiam, gradualmente, mediante a realização de ações de desenvolvimento com a interação e uso de recursos tecnológicos, aumentar as suas possibilidades de aprimoramento e crescimento, elevando sua capacidade laborativa e desempenho profissional.

Também muito se discute sobre a falta de qualificação profissional das pessoas com deficiência. Nesse sentido, se a instituição não promove e não envolve a participação desses atores na realização de ações de desenvolvimento, qualificação e capacitação, esse cenário é agravado ainda mais. Um projeto de qualificação e desenvolvimento do servidor com deficiência em conformidade com sua atividade laboral auxilia na colocação profissional dentro da instituição.

5.2.2 A gestão da diversidade e o papel do gestor na inclusão

No tema gestão da diversidade foram analisados conceitos, a perspectiva do servidor com deficiência quanto à gestão da diversidade e o papel dos gestores nesse processo, independentemente do tipo de deficiência. Nesse primeiro tópico buscou-se identificar, por meio das falas dos entrevistados, o conceito sobre a gestão da diversidade. Dessa forma, foi possível mensurar algumas categorias, como gestão da diferença e gestão do conhecimento, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6: Percepção sobre gestão da diversidade

| Categorias | Códigos analíticos | Entrevistados | Total |
|----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| Gestão da diferença | igualdade de condições | P9 ; P10; P11; P13 | 4 |
| | incluir | P1 | 1 |
| | acomodar interesses | P3 | 1 |
| | autonomia | P3 | 1 |
| | minimizar conflito | P3 | 1 |

| | | | |
|---------------------------|---|-------------|---|
| | apoiar | P4 | 1 |
| | interação | P4 | 1 |
| | conscientização | P4 | 1 |
| | perceber as pessoas | P5 | 1 |
| | respeitar as pessoas | P5 | 1 |
| | perceber as capacidades das pessoas | P7 | 1 |
| | conviver em harmonia | P9 | 1 |
| | oferecer oportunidades | P9 | 1 |
| | organizar | P11 | 1 |
| | desenvolver ambiente saudável | P11 | 1 |
| | dar atenção a todos | P12 | 1 |
| | interlocução com todos | P12 | 1 |
| | acessibilidade | P13 | 1 |
| | olhar amplo | P14 | 1 |
| | abrigar especificidades | P14 | 1 |
| Gestão do desenvolvimento | gerir | P2; P8; P12 | 3 |
| | qualificar | P1 | 1 |
| | desenvolver | P1 | 1 |
| | realização de treinamentos/workshop/palestras | P6 | 1 |
| | projeto de educação | P6 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gerir a diferença é uma coisa simples, bastando que se aceite a todos como são, por natureza, e fazer com que, embora todos sejam únicos, o produto resultante do trabalho seja o grande interesse da instituição. Como os entrevistados colocaram e reiteraram, cada indivíduo tem habilidades que são mais fortes, independentemente de suas deficiências e este é o ponto que mais deve interessar ao gestor: identificar os pontos fortes dos componentes da equipe.

Grande parte dos entrevistados identificou a gestão da diversidade como gerir a diferença, o que, na visão de parte deles, seria criar igualdade de condições, acomodar interesse, dentre outros, conforme exposto pelo entrevistado 9.

É trabalhar exatamente na questão da equidade, dando ferramentas diferentes para que as pessoas possam ter oportunidades iguais. E, obviamente, tratar as pessoas com respeito e com dignidade porque, inclusive, é um dos preceitos da nossa Constituição Federal - a dignidade da pessoa humana – que, às vezes, a gente passa por certos constrangimentos que talvez isso não abarca. Talvez, esse, um dos princípios da Constituição Federal. (ENTREVISTADO 9)

O relato do entrevistado 9 condiz com os estudos de Kollen (2021), apesar de afirmar não existir uma definição absoluta sobre gestão da diversidade, mas ambos concordam ao mencionar a busca por um ambiente de trabalho equitativo que vise obter o melhor de uma força de trabalho diversificada.

Todavia, acreditar que colocar deficientes em grupos (considerados) normais e chamar a isto de gestão da diversidade é, outra vez, não compreender o conceito de deficiência, de diferença e muito menos o papel de gestor. Começa que não se pode ver a todos da mesma maneira porque as diferenças são nítidas; urge buscar a fundamentação qualificante de um grupo diverso, mas que busca um mesmo e único objetivo, ainda que cada um tenha sua visão particular de mundo. O discurso de que todos são iguais já provocou mais preconceitos e desastres que o seu oposto. O Entrevistado 9 foi enfático.

O discurso da igualdade é um discurso defasado porque ele não abrange, não alcança todo mundo. Então, assim, as pessoas com deficiência, como é o meu caso, elas não têm as mesmas oportunidades de concorrer a um processo seletivo, como outras. Porque, de certa forma, existe um estigma para as pessoas com deficiência, de que você só vai poder fazer aquilo que convém à sua deficiência física. Então existe esse limitador sim e, infelizmente, as oportunidades não são para todos (ENTREVISTADO 9).

Para Albuquerque (2017), gerir essa diferença é um desafio, pois surge a necessidade de preparar a área de recursos humanos para algo que até então era nos moldes tradicionais, com população uniforme, em que todos os funcionários tinham um padrão único e semelhante. No entanto, Vaz *et al.* (2020) citam a dificuldade dos gestores nesse processo.

Dessa forma, como já se observou ao longo desta discussão, espera-se também que o gestor tenha o entendimento e a sensibilidade de que ele representa a parte fundamental e essencial nesse processo de inclusão, com suprimento de barreiras físicas, atitudinais e que envolva o servidor com deficiência no processo decisório, pois o que se espera é que, após o ingresso, esse servidor possa se desenvolver profissionalmente, com condições igualitárias às de todos os outros membros da instituição. E, para muito além disso, que a sua visão não seja marcada pelo pré-conceito subjetivo de que chegou até aquele posto por causa de uma política assistencialista, disfarçada de política pública inclusiva.

O gestor, mais que qualquer outro envolvido no processo de inclusão, deve ser o promotor de sentimentos de desenvolvimento da equipe como coletivo, como grupo que busca um objetivo comum e, nisso, as potencialidades de cada membro devem ser identificadas e trabalhadas com a finalidade de promover desenvolvimento real e autônomo.

Por essa razão, gestão do desenvolvimento é a próxima categoria a ser abordada, identificada por meio das respostas obtidas como sinônimo de gestão da diversidade. Para alguns entrevistados, a gestão da diversidade está em propiciar a qualificação, o desenvolvimento do servidor com a realização de cursos e outros meios, conforme relato do Entrevistado 1.

Assim, eu estou falando no mundo ideal, mas essa seria a melhor forma. E o principal, uma coisa que eu acredito muito, qualificar, qualificar sempre, sempre, sempre, sempre. Desenvolver, buscar desenvolver todos esses grupos, porque eu acho que esse é o ponto mais decisivo para que você chegue perto de uma gestão de diversidade eficiente e eficaz. (ENTREVISTADO 1)

Para outros, a gestão da diversidade passa por gerir todos os recursos, sejam materiais ou humanos, conforme se expressou o Entrevistado 2.

Então, a gestão da diversidade, de acordo com o que eu penso, quando a gestão, ela consegue gerir o setor, o local de trabalho, as pessoas de forma a atender toda a diversidade, não só pensando agora em termos de deficiência, mas em termos de todas as pessoas, todas as pessoas são diferentes, mas a gestão da diversidade vai gerir isso de uma maneira igual, atendendo a todas as demandas, pensando nos recursos que são necessários quando é uma pessoa com deficiência, pensando e avaliando ali também quando têm situações que demandam um olhar mais diferenciado. Pensando, por exemplo, em pessoas, mulheres, ou pessoas que demandam uma situação de acolhimento também. (ENTREVISTADO 2)

De maneira geral, ambos os aspectos passam pelo desenvolvimento profissional desses servidores. Nesse papel, a liderança é crucial, já que está incumbida da função administrativa. Apesar disso, estudiosos entendem que a gestão da diversidade é muito mais ampla e complexa do que a abordada pelos entrevistados. Em uma de suas nuances está a faceta da gestão dos recursos humanos voltados para a diversidade, compreendendo também as pessoas com deficiência, pois, no campo dos negócios, a conceituação abrange a gestão eficaz de pessoas (KOLLEN, 2021).

Portanto, a criação de programas específicos e de desenvolvimento de pessoas é um caminho assertivo. No entanto, mesmo com a qualificação, é necessário analisar se estão sendo providos os meios necessários para a sua realização, os métodos utilizados pelas instituições e se tais qualificações atendem às necessidades desses servidores, de forma a prepará-los para realizar as suas funções e se desenvolverem como profissionais.

Nesses termos, a obrigação que recai sobre um gestor é a de ser o responsável pelo constante desenvolvimento intelectual e criativo de sua equipe. Junto com isso, cabe-lhe mantê-los atualizados quanto aos procedimentos modernos e inovadores que são postos à disposição pelo mercado ou por meio das descobertas científicas.

Gerir o desenvolvimento de alguém (grupo ou individual) é a tarefa mais complexa, a começar pelo fato de perceber se aquele indivíduo deseja se sobressair em relação ao grupo ou superar-se. E mais: o que a instituição tem a oferecer, em termos de formação continuada, satisfaz às suas ânsias epistemológicas e gnosiológicas?

Nisso, surge a questão de que impulsionar alguém a ir além de onde se encontra e assim desenvolver-se para além dos interesses comerciais da empresa é, em muitos casos, oferecer apoio (financeiro, moral) para que o próprio indivíduo busque aquilo que lhe apetece como bem maior, mesmo que, de acordo com Vaz *et al.* (2020), ocorram ainda dificuldades no processo em oferecer condições de a pessoa com deficiência progredir na instituição.

Em relação ao papel do gestor na inclusão de pessoas com deficiência no trabalho foi possível extrair, a partir das respostas dos entrevistados, as categorias sócio-profissional e papel legal, como se observa na Tabela 6.

Tabela 7 - Papel do gestor na inclusão

| Categorias | Códigos analíticos | Entrevistados | Total |
|---------------------------|--|----------------------|--------------|
| Sócio-profissional | entender a deficiência e suas limitações | 6; 11;12 | 3 |
| | escutar | 3; 6 | 2 |
| | mediar | 1 | 1 |
| | acolher | 2 | 1 |
| | questionar | 5 | 1 |

| | | | |
|--------------------|---|----|---|
| | buscar o entendimento | 6 | 1 |
| | promotor da diversidade | 7 | 1 |
| | integrar | 9 | 1 |
| | interagir | 9 | 1 |
| | eliminar seu próprio preconceito | 10 | 1 |
| | garantir melhores condições de trabalho | 11 | 1 |
| | incluir | 11 | 1 |
| | oferecer oportunidades | 12 | 1 |
| | diminuir conflitos | 13 | 1 |
| | melhorar clima organizacional | 13 | 1 |
| | dialogar | 14 | 1 |
| | interação | 14 | 1 |
| Papel legal | liderar | 1 | 1 |
| | fiscalizar | 4 | 1 |
| | obedecer às leis | 8 | 1 |
| | garantir acessibilidade | 13 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Grande parte dos entrevistados entende que o papel do gestor nesse processo da inclusão no ambiente de trabalho está relacionado ao entendimento das limitações das pessoas com deficiência e sua deficiência.

Como já mencionado, há uma dificuldade nesse quesito, dada a associação da sociedade em visualizar o deficiente como incapaz, improdutivo e, por vezes, lento. Essa imagem está associada a uma projeção imaginativa desses servidores. Para tanto, para grande parte dos entrevistados, são necessárias, dentre outros aspectos, a escuta e a busca do conhecimento acerca das pessoas com deficiência, a fim de romper este estigma, vislumbrando atributos que esses indivíduos realmente apresentam. A função do gestor, para a maioria, portanto, é de acolher, receber e fazer com que esta pessoa se sinta produtiva ao trabalho.

O papel dele é primordial porque ele pode ser responsável por conseguir incluir ou excluir uma pessoa com deficiência. Depende do grau de informação que ele tenha para lidar com as deficiências. Cada deficiência tem uma exigência diferente. Primeiro, igual já havia falado antes, é a questão de informar. Se recebe para trabalhar com ele uma pessoa que tem uma deficiência visual, ele pode sentar com o deficiente e ver a deficiência, e, com esse deficiente, quais as dificuldades de limitação para que ele possa implementar alguma coisa que vai dar mais liberdade para esse funcionário com deficiência trabalhar. (ENTREVISTADO 11)

Tais fatos são defendidos por Nolan-Flecha (2019), ao afirmarem que o papel do gestor público ao gerir pessoas com deficiência passa pela capacidade de gerenciar conflitos potenciais decorrentes do crescimento, da diversidade e da inclusão e pela habilidade de pensar e escutar antes de falar; aprofundar a autoconsciência e o conhecimento sobre o outro, além de *feedback*.

Teixeira (2019) também coloca que os gestores no setor público devem apresentar características voltadas para gestão, considerando as metodologias administrativas de planejamento, direcionamento e controle das ações, além da busca constante pelo conhecimento e a capacitação. Para Marinho (2012), o crescimento da equipe só se dará por meio de uma gestão participativa, abrindo espaço para que seus membros discutam e participem das diversas situações existentes no ambiente de trabalho.

A partir dos relatos obtidos nas entrevistas, é de fato possível afirmar que o papel do gestor vai desde o acolhimento, ao entendimento, ao respeito da deficiência, à gestão de conflitos. É um instrumento que deve atuar como facilitador do desenvolvimento pessoal e profissional desse servidor no ambiente de trabalho. Nesse ponto, surge a importância do diálogo, da escuta, da empatia, da promoção dos direitos garantidos por lei. Nessa abordagem enfatiza-se a próxima categoria a ser abordada, qual seja, o papel legal desse gestor.

Para os entrevistados alvo desta pesquisa, outro ponto importante relacionado ao papel do gestor é o de garantir a aplicação efetiva da lei, a fim de assegurar os direitos das pessoas com deficiência para a inclusão.

É continuar obedecendo à lei, fazer o que a lei manda. Se a lei mandou o cara ir trabalhar lá, a pessoa ir trabalhar lá e é pessoa deficiente, esse gestor tem que adequar. É isso. Ele tem que fazer com que o prédio, exemplo, lá no campus da Pampulha, se um prédio lá não tem elevador, não tem rampa, o gestor, ele é obrigado, e que se faça logo, porque está na lei, a fazer uma rampa, colocar um elevador, por exemplo, entendeu? É isso.
(ENTREVISTADO 8)

Esse mesmo entendimento é trazido por Reis (2021) ao revelar que um dos meios para que ocorra a inclusão das pessoas com deficiência é assegurar o cumprimento da legislação e ter reconhecidos seus direitos. Tal premissa deve ser consolidada por meio dos gestores. No entanto, para este mesmo autor, nem sempre os direitos são respeitados e, em alguns casos, são até omitidos pelo estado e pelas instituições.

Infere-se, nesse sentido, que é preciso construir e reconstruir caminhos e mecanismos que consolidem a inclusão. Esse caminho passa pela gestão e sua importância no processo. Buscar a efetividade das legislações vigentes, as melhores práticas, o melhor instrumento, auxiliar no crescimento dos servidores, no processo de aprendizagem e de comunicação constituem o elo central dessa atividade.

Entretanto, é importante destacar que identificar práticas e soluções em estruturas engessadas, conservadoras e inflexíveis como as instituições públicas e também instituições públicas de ensino demonstra ser um trabalho árduo. Mesmo com tais obrigações legais, é difícil promover, para a administração pública, toda a acessibilidade possível, haja vista as diversas deficiências existentes e as variadas demandas exigidas, em relação à acessibilidade. Por isso, não se pode imputar algumas dificuldades aos gestores, dadas as limitações muitas vezes organizacionais ou até mesmo políticas e financeiras, devido, muitas vezes, à existência de um sistema conservador, excludente, segregacionista, discriminatório vigente e permanente na sociedade e nos governos.

A multiplicidade do papel do gestor frente à inclusão passa, portanto, por assegurar o direito de acesso, de permanência e de desenvolvimento desses servidores, buscando ser construtor de um espaço harmônico, democrático e inclusivo. Porém, a maioria dos entrevistados revelou não ver essa competência nos gestores das instituições públicas federais de ensino. Para grande parte dos entrevistados, eles não sabem aproveitar as potencialidades e os conhecimentos dos servidores com deficiência.

Não. Não, não. Eles não sabem. E aí o problema é quando não perguntam, não é? Esse é o grande problema porque quando eles perguntam e a pessoa com deficiência ela demonstra do que ela é capaz, a partir dali ele consegue perceber as capacidades daquela pessoa e os limites, porque todo mundo tem os seus limites, não é? (ENTREVISTADO 5)

Essa abordagem novamente reforça e reflete o que já foi mencionado sobre o desconhecimento dos líderes e o despreparo deles em lidar com servidores com deficiência. Por isso, reforça-se a ideia de preparar e qualificar esses profissionais, pilar para a inclusão, pois revela a sua importância na desmitificação de ideias já preconcebidas, na integração, nas relações laborais e no desenvolvimento desses servidores.

Como se afirmou anteriormente, para que a inclusão ocorra, o gestor tem um papel de considerável relevância, dado que está na liderança de processos e não apenas de pessoas. No entanto, há desafios que os gestores irão encontrar ao trabalharem e gerirem a diversidade, em especial pessoas com deficiência, alvo desta pesquisa, e mais bem descritos na Tabela 7.

Tabela 8 - Desafio dos gestores no processo de inclusão

| Categorias | Respostas | Entrevistados | Total |
|--------------------------------|---|----------------------|--------------|
| Habilidades relacionais | entender a deficiência e a necessidade da pessoa | 2; 10; 13; 14 | 4 |
| | falta de conhecimento | 1 | 1 |
| | escutar pessoa com deficiência | 2 | 1 |
| | receber a pessoa com deficiência | 2 | 1 |
| | capacidade de escutar | 3 | 1 |
| | habilidade política | 3 | 1 |
| | dar apoio a equipe | 14 | 1 |
| Habilidades técnicas | encaixar o servidor na vaga correta | 6; 11 | 2 |
| | resolver barreiras arquitetônicas, culturais e institucionais | 7 | 1 |
| | informar sobre a deficiência | 11 | 1 |
| | implementar ações | 12 | 1 |
| | conseguir estrutura | 13 | 1 |
| Habilidades humanas | não ter preconceito | 3; 5; 9 | 3 |
| | ter empatia | 13 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro item identificado como desafio são as habilidades relacionais, habilidades estas que não são um aprendizado que se adquire com a obtenção de diplomas, mas é algo que se descobre por meio de erros e acertos (geralmente, mais erros) e um determinado grau de maturidade para refletir sobre as ações praticadas e as decisões tomadas em situações de conflitos. Portanto, está-se a falar de uma práxis, de uma relação de reciprocidade e simultaneidade entre a teoria e a prática, em que a primeira tem muito pouco (ou quase nada) a oferecer neste campo específico, o que obriga o gestor a desenvolver habilidades para se relacionar com os que são diferentes e transmitir esta visão pedagógica à sua equipe.

O que se percebe, a partir da fala dos entrevistados, é que ainda falta, por parte dos gestores, a capacidade para entender a deficiência e a necessidade específica a cada pessoa que é possuidora de tal. Este é um ponto interessante a ser analisado por que

quando se compreende o que, de fato, pode melhorar o desempenho do servidor, indo além de sua condição laboral, mas propiciando a sua dignidade como indivíduo, como pessoa, todo o ambiente reflete esta postura do gestor e, em pouco tempo, as barreiras tendem a ser minimizadas, problemas se mostram passíveis de soluções e cria-se o tão desejado ambiente harmônico de convivência e produção técnica.

Às vezes, entender a necessidade, entender e, inclusive, pode ser trabalhado em parceria, como escutar a pessoa com deficiência. Então se colocar a par. Essa, às vezes, é uma dificuldade, é um movimento que precisa ser feito e nem sempre ele é feito e, então, é entender a necessidade. (ENTREVISTADO 2)

Os obstáculos relatados vão ao encontro com estudos de Werneck-Souza, Ferreira e Soares (2020), que destacaram que uma das dificuldades para as organizações além das inadequações dos ambientes é a falta de conhecimento acerca da deficiência.

Os estudos sobre a realidade da estrutura humana ainda são escassos, em um mercado tão competitivo em que prazos, diretrizes, resultados, produção, concorrência e mudança de pensamento conduzem (quase) todos a um estado eufórico que beira a histeria. É nesse ambiente incerto e hostil que o gestor deve elaborar sua práxis e promover o desenvolvimento humano e social, individual e coletivo (SIQUEIRA *et al.*, 2009).

A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB–GO) (2021) esclarece que deficiência física é representada por uma alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida.

Isto pode parecer estranho de se discutir, mas há muitos indivíduos que não sabem que as deficiências físicas se apresentam em vários formatos e para cada uma delas apresenta-se uma exigência específica de ação e cuidados, mas, com o conhecimento adequado das dimensões potenciais de locomoção, ação e deslocamento, o indivíduo

pode ser agregado às equipes laborais e desempenhar funções pertinentes ao que se mostra capaz.

Nisto temos que a falta de conhecimento por parte dos gestores sobre as deficiências dificulta uma ação de inclusão válida. Há que se esclarecer que não se está tentando impor uma agenda de estudos aos gestores, que eles devem ter um manual de como lidar com pessoas com deficiência ou que devem fazer um curso para dominar os seus respectivos conteúdos. O que se apresenta é a relevância de que, com as nuances civilizacionais do momento presente, em que a inclusão vem se fortalecendo e mostrando seu papel na vida, tão logo seja inserido na equipe ou na empresa alguém com tal característica, é função literal do gestor realizar uma busca epistemológica, de caráter teórico, a princípio, sobre a deficiência em si, para que possa aproximar-se de um entendimento genérico e, a partir daí, promover a escuta técnico-humana, que se trata de escutar a pessoa com deficiência e extrair dela própria as suas motivações, o que considera como limites, o que toma como desafios, quais as suas vaidades, de que se orgulha, suas ambições como ser humano e, principalmente, como membro daquele grupo específico, que forças (acintes ou acidentais) o levaram a escolher aquela carreira profissional, aquela área de estudos, aquela empresa.

Uma coisa sobre o gestor e que a maioria cuida de não compreender é que ele está ali para colaborar com o sucesso e o bem-estar de cada membro da empresa e ou equipe que representa. Isto somente se torna possível se, com o tempo, aprender a ouvir, além da pessoa com deficiência, aquelas que não têm deficiências e criar um mecanismo de análise de tal maneira que possa compreender o que representa sua ação em todo o processo. As pessoas com deficiência têm os mesmos direitos que todos os cidadãos perante a sociedade. Por outro lado, alguns grupos, como as pessoas com deficiência, precisam de proteção específica, pois passam por um grande processo de exclusão social (OAB-GO, 2021). O Entrevistado 2 apresentou uma discussão forte a este respeito, ao afirmar que

O papel do gestor é acolher desde o primeiro momento, quando a pessoa chega, tentar observar sempre como que está sendo o trabalho, como que está sendo a recepção, a mobilidade nossa, a mobilidade não apenas no sentido físico, mas do movimento mesmo que há dentro da equipe de trabalho. Se colocar à disposição, para nos colocar um membro da equipe à

disposição para acolher eventuais demandas que a pessoa com deficiência, o servidor, tenha. (ENTREVISTADO 2).

Procura-se esclarecer que incluir não é uma ação de trazer para o meio, inserir o indivíduo excluído em um grupo. Vai-se muito além e requer aprendizagem sobre o mundo do outro, como age, como encontra solução para os problemas e desafios que lhe são postos todos os dias e como busca ajuda, a fim de minimizar seus processos de enfrentamento na vida cotidiana. Estas são questões problematizadoras para as quais não se encontram respostas; é por meio do diálogo direto com as pessoas com deficiência que se aprende e se aprende a aprender e também se aprende a conviver, mitigando o preconceito, à medida em que vai se formando uma categoria de conhecimento sólido.

Para que isso se torne uma realidade, há que receber, de maneira digna, a pessoa com deficiência. Não se abster de perguntar-lhe sobre o seu problema físico e cobrar dele respostas diretas e concisas, bem elaboradas e transparentes.

Apresentou-se este ponto aqui porque quando se insere a pessoa com deficiência na equipe de trabalho, este mesmo sentimento pode vir à tona, seja por despreparo dos membros, por falta de conhecimento e, especialmente, por causa da inabilidade do gestor em preparar, técnica e psicologicamente, a sua equipe, para receber alguém que é diferente deles.

Caso o gestor não tenha habilidade política para gerir situações que podem vir a se transformar em conflitos, coloca, em muito pouco tempo, todo um trabalho que poderia mostrar-se promissor. Sempre é necessário esclarecer que o preconceito é filho primogênito da ignorância e mais, se o homem é livre, pode ter preconceitos de todas as ordens. Logo, a forma de se amenizar os conflitos, de ordem pessoal e coletiva, é por meio da ação do diálogo, do esclarecimento, do estudo, o que vai gerando e aprimorando a técnica de gestão política dentro dos ambientes de trabalho, criando um clima organizacional favorável e uma cultura organizacional que tanto ensina quanto aprende, em um processo dialético contínuo, um lugar docente (CANIÇALI e SOUZA, 2019).

Retomando os aspectos categóricos, outra deficiência percebida em relação aos gestores são as habilidades técnicas. Habilidades técnicas, diferentemente das habilidades relacionais, podem ser adquiridas por meio de estudos sistemáticos, teóricos e empíricos, com formação universitária. Até aqui, o que se tem é um esclarecimento genérico, o saber que sabe, característica fundamental do *Homo sapiens sapiens*. Mas, eis um detalhe que, por vezes, não se toma em consideração no momento de inserir alguém na equipe de trabalho, que é conhecer os pontos fortes e os pontos fracos do profissional quanto ao domínio de suas habilidades técnicas. Esta é outra função que cabe, de modo específico, ao gestor, uma vez que, nos sistemas de produção (capitalista ou não), a eficiência do trabalho realizado é diferencial na finalização dos processos.

Quando se refere a pessoas com deficiência, esta questão se transforma em um desafio e não se pode confundir desafio com conflito na tomada de decisão e, como esta ação é marcada por um processo estritamente empírico, o gestor passa a assumir para si e pode delegar a outros membros da equipe a condição de encontrar o lugar em que esta pessoa melhor se encaixe. Já se abordou em outro ponto que a escuta é primordial para se começar a desenvolver o processo, mas faça-se esclarecido que aquilo que agrada ao indivíduo pode não ser o seu ponto mais marcante de desenvoltura laboral. O Entrevistado 7 revelou que o gestor deve estar sempre procurando formas e mecanismos de incrementar a ação laboral junto à sua equipe, porque

De cara é identificar qual que é a dificuldade do deficiente, igual já falei, e aí alocar esse deficiente em um lugar que atenda ele melhor mesmo, para ele chegar e sair do serviço dele porque não adianta, por exemplo, ele colocar em um lugar que seja todo adequado, mas o acesso ao local também tem que ser adequado porque, se for cheio de escada escura, de rampa, de coisa que não enxergo, vai dificultar meu desempenho lá dentro. Então, a maior importância disso é a informação sobre a deficiência do servidor que vai trabalhar com ele, e eu acho que ele não tem esse cuidado. (ENTREVISTADO 11).

Assim, encaixar o servidor na vaga correta requer do gestor um processo de elevada complexidade investigativa, observação, medição de seus resultados laborais, grau de desempenho, satisfação com o que tem alcançado e produção efetiva naquele campo. Estudos realizados por Silva et al. (2021) apontam essa deficiência dos

gestores em entender todo o processo da deficiência e da pessoa com deficiência e em alocá-los adequadamente.

Embora não esteja no escopo desta análise em questão, o que se pode extrair também das falas dos entrevistados é que, quando se conhecem as limitações de cada deficiência, a tomada de decisão sobre onde e como alocar cada servidor se torna menos difícil porque vão se considerar instrumentos disponíveis (tem ou não tem), capacidade de atendimento às tarefas em tempo hábil, ajustes de processos de produção e exigências de acordo com a potencialidade da pessoa, sem que isso demonstre preconceito ou ódio ao outro.

À medida que se vá ampliando a discussão sobre os indivíduos com deficiência dentro dos espaços laborais, existe a necessidade de reestruturar, antes da arquitetura física dos prédios, a arquitetura personológica daqueles que convivem e que passam as melhores horas do dia e de suas vidas reunidas com pessoas estranhas, do ponto de vista consanguíneo.

Coloca-se na mesma linha de equipotência resolver barreiras arquitetônicas, culturais e institucionais, como se isso representasse a solução do preconceito e da resistência em contratar pessoas com deficiência, por parte das empresas e por parte das pessoas sem deficiências em trabalhar com estas. A ordem deveria ser organizada de forma que se procura resolver as barreiras culturais, o que, por sua vez, vai influenciar a cultura organizacional e, uma vez atingida esta condição, as resistências às adaptações na estrutura predial, visando a uma maior e melhor mobilidade das pessoas com deficiências, passam a ser parte das pautas de reuniões, sem que haja necessidade de atritos, conflitos e confusões.

Já foi abordado anteriormente neste trabalho que somente o conhecimento pode resolver o problema do preconceito e, ainda mais, proporcionar uma inclusão efetiva, eficiente e que se proponha a fazer-se eficaz nessas instituições. Por este motivo, cabe a todos os membros da equipe, incluindo aquele que tem deficiência (considerando ser ele a parte mais interessada), que busquem informações sobre as deficiências e seus desdobramentos, avanços, tratamentos, surgimento, causas diretas e indiretas e observando exemplos de indivíduos que superaram as limitações

impostas por ela e que conseguiram avançar em diferentes carreiras laborais e científicas. Quanto mais informação se tenha sobre a deficiência em si, maiores as chances de se superar os estereótipos.

A próxima categoria identificada está relacionada às relações humanas. Neste quesito, os entrevistados identificaram que entre os desafios dos gestores para gerir a diversidade estão o preconceito e os estigmas existentes em torno da pessoa com deficiência. Partindo do pressuposto de que se pudesse eliminar o preconceito do ser humano, o que restaria para fundamentar a permanente construção da personalidade humana? O princípio da educação pedagógica é a formação integral do homem, em que esta conduz o ser para um nível mais elevado de pensamento, rompendo os seus preconceitos à medida que aprende a aprender e, com isso, aprende a ser. Não se pode repreender alguém por demonstrar preconceito; simples, porque o conhecimento de alguém é resultado da aplicação de seus sentidos e de seu intelecto sobre os materiais concretos, em que aplica sua condição singular de abstração.

O que não se pode confundir é o preconceito com desrespeito, em que o primeiro passa a ser a régua por meio da qual se medem e se definem todas as outras pessoas à volta. O Entrevistado 9 esclareceu este ponto ao argumentar sobre a existência desse tipo de preconceito.

Talvez um dos principais desafios seja evitar que exista uma discrepância entre as pessoas que não têm deficiência, com as pessoas que têm deficiência. Então, é você poder saber que as pessoas estão ali, todas são profissionais, e todas estão capacitadas para exercer suas atividades. Mas, infelizmente, a gente sabe que existem determinados preconceitos, que são de baixo para cima, de cima para baixo, horizontalmente, da própria gestão. Então, assim, é uma conscientização mais humana, do que propriamente profissional, de você conseguir enxergar. Aí eu acho que você só consegue enxergar essas coisas quando você passa por situações, ou quando você tem alguma pessoa na família que tenha alguma deficiência. Então você começa a olhar para as outras de uma forma diferente; não de uma forma exclusiva, mas tentando entender as pessoas como elas são. (ENTREVISTADO 9).

Libardi e Faleiros (2019) citam, como umas das principais barreiras às relações humanas, o preconceito. Silva (2006) enfatiza que o processo de estigmatização ao se criar uma imagem acaba criando um rótulo que impede o indivíduo de enxergar o outro por meio de suas potencialidades e características.

Eis aí um aspecto mais complexo sobre o qual um investigador fenomenológico pode decidir: dissertar diz respeito às habilidades humanas e como desenvolvê-las ou seria como melhorá-las? Porque, de imediato já se tem que, na concepção de Kant (1803), a educação tem o papel imprescindível de transformar a animalidade em racionalidade, o que já esclarece que, em sua essência, as chamadas *habilidades humanas* devem ser chamadas aqui, por nós, de *habilidades superiores*. Esta tentativa de compreender o outro, em seu próprio mundo, é o que leva ao desastre da exclusão e do preconceito velado, nesta ordem mesmo. Passa-se a excluir pelo simples fato de não ver condições de que alguém com determinada deficiência possa contribuir para a grandeza da nação, por meio do labor. Em seguida, a fim de justificar o seu ato, constrói narrativas as mais diversas, explicações fundamentadas na própria ignorância, impedindo que outros possam dialogar, especialmente o objeto-alvo da discórdia. Assim que, quando gestor procura envolver todo o coletivo sob um aspecto empático, está ressaltado ali desde o respeito até um sentimento mais amplo, detendo-se na amizade e na cordialidade entre os pares envolvidos. Para o Entrevistado 13, isto representaria

Correr atrás de acessibilidade na estrutura física, tecnológica e também essa questão de trabalhar também com os colegas para diminuir conflito, melhorar o clima organizacional - quando eu falo colegas, eu falo no geral. Trabalhar tanto comigo quanto com os meus colegas, para que se tenha um clima organizacional bom e diminua conflitos, no sentido de um não achar que está sendo prejudicado, ou discriminado, por causa de deficiência, ou por não ter, e evitar também barreiras culturais. (ENTREVISTADO 13).

Infere-se desta fala que, quando se pensa na questão da empatia para com as pessoas com deficiência, isto vai muito além de tratar bem, de ser cordial, de ser educado e compreensivo. As batalhas para ajustar os espaços laborais, adequando-os de forma a receber e acolher bem a todos os que ali estão, também são interpretadas e compreendidas como atitudes de empatia, de reciprocidade emocional, de preocupação e de valorização emocional dos outros.

Além dos desafios mencionados também foram abordadas, na entrevista, quais seriam, na visão dos entrevistados, as oportunidades com a presença da diversidade no local de trabalho. Assim foram identificadas oportunidades individuais e organizacionais identificadas e abordadas na Tabela 8.

Tabela 9 - Oportunidades para os gestores com a diversidade

| Categorias | Códigos analíticos | Entrevistados | Total |
|--------------------------------------|---|----------------------|--------------|
| Oportunidades individuais | Aprendizado | 2; 4; 13 | 3 |
| | Conhecimento | 2; 4; 8 | 3 |
| | Oportunidade de se qualificar | 2; 7; 12 | 3 |
| | Autoconhecimento | 1 | 1 |
| | Empatia | 1 | 1 |
| | Perceber a capacidade do outro | 5 | 1 |
| | Transmissão de experiência | 11 | 1 |
| Oportunidades organizacionais | Ganho de trabalho/produktividade | 9; 12; 13 | 3 |
| | Ambiente de trabalho melhor e saudável | 10; 13 | 2 |
| | Trabalho de qualidade | 9 | 1 |
| | Crescimento da equipe | 1 | 1 |
| | Melhor clima | 13 | 1 |
| | Oportunidade de aproveitar as potencialidades | 14 | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como apresentado na Tabela 9, a primeira categoria identificada a partir do conteúdo da fala dos entrevistados relaciona-se às oportunidades individuais que a diversidade, no que concerne às pessoas com deficiência, pode trazer para as organizações.

A partir desse pensamento se extrai uma das grandes oportunidades para os gestores em ter a diversidade no ambiente de trabalho nas instituições públicas. Esse fator está relacionado ao aprendizado, ao conhecimento, item identificado pelos entrevistados. Como afirmou o entrevistado 2,

Em termos de oportunidade, é, eu lidar com a diferença, acho que isso é algo que é positivo. e então, aprende-se muito lidando com a diferença em termos de pessoa, aumentar o conhecimento, então a oportunidade para crescimento, a oportunidade para se qualificar mais, enquanto gestor. Nós estamos falando de situações que, que a gente pode estudar um pouco. Então a gente tem artigos publicados, dissertações, livros que tratam um pouco mais sobre essa gestão da diversidade, que é um tema novo, a gente vai encontrar estudos sobre isso. Então é uma oportunidade de crescimento, em termos de conhecimento, uma oportunidade de realmente, de lidar com diferença, de se qualificar mais como um bom profissional, a oportunidade de aprender com, eu penso muito que isso tudo que eu disse até agora, muitas dessas coisas é se colocar ao lado da pessoa com deficiência para discutir com ela o que que pode ser melhor ali, como melhorar, como adaptar aquele local de trabalho, de forma prática, de forma mais integrativa. e então, isso, esse se colocar ao lado, ele é extremamente válido. e então, acho que passa um pouco por aí, essa oportunidade, essas oportunidades mesmo, de

crescimento, de qualificação, de melhoria de conhecimento. A universidade até pode produzir mais conhecimento, artigos sobre [**inclusão de pessoas com deficiência**], agora pensando na prática mesmo. (ENTREVISTADO 2).

Esse entendimento também é corroborado pelos estudos de Hahn *et al* (2018), que constataram que a diversidade presente no ambiente de trabalho e sua inclusão geram experiência de aprendizagem para todos os atores envolvidos, já que também possibilita a ampliação da visão sobre a condição e a perspectiva das pessoas com deficiência.

A questão do aprendizado visa ao crescimento individual, à superação das habilidades humanas por meio do domínio das habilidades superiores adquiridas com esforço. Não se pode perder de vista que o conhecimento pode advir do esforço empreendido pelo indivíduo deficiente, uma vez que ele pode demonstrar ter um potencial proporcionalmente maior que o de alguém que não apresenta determinada deficiência. Mas, para isso, dentre outras coisas, são necessários o estudo e o aprendizado visando à permanente construção epistemológica humana. Na esteira dessa convivência, a gestão efetiva poderia provocar maiores entendimentos, uma aprendizagem mais ampla, mais dinâmica, com um potencial de diálogo mais profundo e marcante.

Outra oportunidade identificada é inserida no campo organizacional. Foram apresentadas as oportunidades para a instituição com a presença da diversidade nessas instituições públicas. Nesse sentido foram identificados tais aspectos como maiores ganhos na produtividade e na transformação do ambiente de trabalho.

O que traz de ganho para eles é uma maior produtividade, é uma maior qualificação nossa, se a gente faz parte da mesma equipe... se cresce a nossa classificação, cresce a equipe também. (ENTREVISTADO 12)

Tais percepções vão ao encontro do posicionamento de Wahal e Jaafar (2018) que listam, como uma das vantagens para a instituição a diversidade no local de trabalho, o aumento da produtividade, além da melhoria nas relações com os funcionários. Ocorre que isso é uma situação fenomenológica, de caráter orgânico. Percebe-se que, com a convivência, a troca de experiências positivas (e negativas) no processo laboral, por meio de pessoas com ou sem deficiência, permite que as potencialidades técnicas

desses indivíduos sejam mais bem exploradas, o que se traduz em maiores resultados para a instituição e, como consequência, para o clima organizacional.

Assim, a presença da diversidade nas instituições públicas federais de ensino e a implementação de uma gestão bem realizada elevam o engajamento desses servidores públicos federais. Entretanto, se não for bem-sucedida pode levar à existência de conflitos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, o número de pessoas com deficiência gira em torno de 45 milhões. No entanto, a representatividade delas no setor mercadológico de trabalho formal ainda é pequena, dado que muitos fatores interferem nas condições para que se possa incluí-las, de modo digno, nas instituições, destacando-se aí a questão do acesso que vai desde os transportes públicos até a própria condição de trabalho adaptada à deficiência individual em questão.

Um argumento muito utilizado pelas empresas particulares para a baixa representatividade de pessoas com deficiência em suas instalações são os elevados custos de implementação dos recursos e tecnologias assistivas a estes funcionários. Isto conduz a uma interpretação de que o Poder Público poderia (ou deveria) intervir de modo a permitir a redução de impostos e outros tipos de fomento para que houvesse maior interesse em contratar essas pessoas.

A busca pelo lucro e por resultados imediatos nas instituições produz o preconceito subjetivo e isto conduz a situações de pressão e cobranças dos profissionais que, por vezes, extrapolam o que, de fato, poderia e/ou deveria ser solicitado. Esta é uma problemática complexa, a começar pelo fato de que, como ressaltaram os entrevistados, a busca por equidade é diferente de equiparidade e igualdade no exercício da função.

Discutir a questão da inclusão de pessoas com deficiência nos espaços formais de trabalho vem se tornando um imperativo nos últimos tempos e não se trata de apenas incluir pela simples ação de fazê-lo em nome de uma política pública ampla que procura, de modo indistinto, auferir dignidade a todos. O processo de trabalhar em prol da equanimidade nos serviços sociais é uma proposta de conduzir a uma sociedade que permita a todos o direito à oportunidade de mostrar o seu valor, o seu potencial e dinamicidade nos campos de atuação de sua escolha profissional.

Para que estas políticas sociais de inclusão passem da condição de lei para um entendimento amplo de que as pessoas com necessidades específicas são passíveis de realizar tarefas comuns a todos, havendo apenas adaptações dos espaços e das

tarefas a que se destinam, existe a necessidade de que elas sejam ouvidas em suas exigências particulares e singulares, no sentido de que ações sejam empreendidas e soluções apresentadas.

Neste estudo o objetivo foi o de analisar, como parte de uma investigação empírica, as respostas dos indivíduos entrevistados, todas as pessoas com alguma deficiência e atuantes em setores específicos como servidores públicos federais em entidades de ensino tradicionais, clássicas e com amplo reconhecimento nacional e internacional, no sentido de promover uma discussão sobre as condições de adaptação dos procedimentos técnicos e laborais a estes indivíduos.

Faça-se esclarecido que não basta que existam a política pública e a obrigatoriedade legal imposta, instituída e fundamentada por meio de força constitucional porque isso não elimina preconceitos e nem dirime conceitos pejorativos e uma visão limitante da capacidade desses indivíduos em realizar as tarefas a eles delegadas. A ideia é que, com a estruturação de estudos e a ampliação do entendimento, a partir do discurso dos próprios indivíduos com deficiências surja a oportunidade de se criar mecanismos com maior poder de inclusão, destacando a acessibilidade, a produção de livros técnicos e literários em formato áudio-livro e braile, o treinamento dos profissionais em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) e outras formas que possibilitem sentirem-se como parte integrante de um ambiente humanístico.

Com isso, a presença de alguém que seja diferente, devido a uma determinada deficiência, ajuda todo o grupo a romper pré-conceitos, partindo da compreensão de que este existe e persiste por causa da ignorância sobre o potencial e a capacidade alheia. Uma vez inserido este indivíduo que se mostra capaz de realizar as ações, de maneira eficiente, os mitos vão ruindo e novas concepções se mostram possíveis de interpretação, ampliando, assim, a visão sobre o mundo do deficiente a partir de sua práxis.

A partir deste estudo, pode-se argumentar no sentido de que a inclusão de indivíduos com deficiência no mercado de trabalho só pode ser efetivada a partir da própria inclusão, de modo empírico, considerando que sua ocorrência possibilita a

compreensão e a quebra de paradigmas arcaicos e, conseqüentemente, a construção de novos, mais integrados à realidade existencial e ao potencial humano.

Um conceito que deve ser evitado em qualquer discussão é o de que as pessoas com necessidades específicas ou deficiências estão ali por causa de uma política pública. Este é o maior palanque político já utilizado em favor de um ou outro que criou a lei e aquele que a sancionou. Todo ser humano deseja ser reconhecido por sua capacidade intelectual, por sua inteligência, por sua conjuntura e potencial para analisar as situações em si, compreendê-las e resolver as situações-problema postos pela sociedade.

Assim que, ao se pensar a inclusão de pessoas com deficiência em ambientes de ampla e elevada concorrência técnica, isto requer que elas buscam muito mais que a condição de pertencimento a uma sociedade plural e dinâmica. Elas estão ali a fim de mostrarem, a si mesmos e aos outros, que têm habilidades técnicas que os fazem tão capazes quanto qualquer outro e isto deve ser reconhecido e tratado como um direito natural [*jus naturalis*] porque este indivíduo há que realizar um esforço mais elevado que aquele que não tem nenhuma deficiência. Existe uma demanda particularmente extra de energia libidinal para que consiga alcançar os níveis de produção previamente planejados para cada tarefa proposta.

Quanto ao primeiro objetivo específico apresentado, por meio do qual se intencionava identificar as práticas de inclusão para pessoas com deficiência percebidas pelos servidores com deficiência como essenciais em instituições públicas federais de ensino, o estudo demonstrou que elas têm ocorrido e vêm sendo ampliadas por meio das relações dos profissionais que apresentam algum tipo de deficiência e isto se dá porque a presença de tais pessoas no ambiente vai, aos poucos, rompendo com velhas crenças, pensamentos arcaicos e juízos de valor que não se adéquam a um mundo dinâmico, em que as tecnologias se põem a serviço do homem e não contra ele, o que possibilita que condições de limitações no passado sejam superadas, permitindo que os indivíduos atuem em sincronia com seus pares.

As práticas de inclusão detectadas por meio das entrevistas com os servidores públicos de instituições de ensino superior do Estado de Minas Gerais vão desde a

obtenção de materiais de tecnologias assistivas a formações pedagógicas, que proporcionam ganhos efetivos de conhecimentos e possibilidades de ascensão na carreira profissional, assumindo cargos de comando nessas instituições.

Alguns entrevistados relataram que, nos departamentos onde atuam, as diferenças e os preconceitos, com relação às suas respectivas deficiências, já desapareceram e isso como produto de investimentos sociais na conscientização de todo o grupo sobre a relevância de atuar em conjunto com outros indivíduos. Todos os entrevistados se mostraram motivados e esperançosos com a oportunidade de poder expor seus pensamentos e sentimentos acerca da inclusão de pessoas com deficiência no serviço público amplo e lamentam que na iniciativa privada ainda existam tantos obstáculos.

Outro ponto relatado pelos entrevistados foi a ausência de investigações de campo em que se permita a livre expressão do pensamento dos profissionais que possuem deficiência sobre oportunidades de ingresso nas carreiras, ascensão, cargos de chefia e direção de departamentos, formação continuada destinada a eles, considerando seus limites e possibilidades de superação.

Quanto ao segundo objetivo proposto, analisar o papel dos gestores na inclusão da diversidade das pessoas com deficiência em instituições públicas federais de ensino, a partir do olhar dos servidores públicos com deficiência, este estudo permitiu identificar que a cultura política de formação do pensamento social brasileiro limita a visão do gestor em relação à pessoa com deficiência, considerando o pensamento liberal em que o objetivo da instituição é o lucro financeiro.

A falta de estudos de campo sobre o desempenho de pessoas com deficiências nos mais variados campos do saber humano, indo desde o cognitivo, intelectual, produção e inovação, faz com que o preconceito contra estas pessoas persista e se prolongue, se infiltrando na cultura organizacional da empresa, impedindo a estruturação diversificada e a geração de oportunidades.

Os entrevistados foram categóricos ao afirmar que o gestor é aquele indivíduo na organização que detém poder moral para provocar mudanças profundas de paradigmas entre os servidores. Alguns podem supor que é por causa de sua posição

de poder na instituição, mas isso precisa ser definido porque se trata de sua visão e desejo de que as conquistas se deem em campos mais amplos de reconhecimento do potencial dos servidores.

O gestor pode minimizar a questão dos preconceitos em relação às pessoas com deficiência a partir do momento em que aposta em uma equipe cujo interesse seja atingir um objetivo sem se preocupar, de modo exagerado, com a maneira como cada qual irá contribuir para que ele seja alcançado. Neste processo, concentra-se em servir ao seu grupo de liderados, na intenção de fazer com que todos tenham a devida coragem de expor os seus limites e quais instrumentos necessitam para que possam mostrar seus potenciais humanos. É quando o gestor compreende que cada membro de sua equipe é único, com expectativas e potencialidades distintas, que tem a oportunidade de promover uma inclusão real porque vai proporcionar auxílio a cada um deles, na medida em que se fizer necessário.

Quanto ao terceiro objetivo, descrever os desafios e as oportunidades da inclusão da diversidade das pessoas com deficiência em instituições públicas federal de ensino, a partir do olhar dos próprios servidores públicos com deficiência, a pesquisa demonstrou que a jornada para superar os desafios é, ainda, muito extensa, exatamente porque não se detém conhecimento efetivo sobre quais são estes desafios, uma vez que a produção acadêmica se mostra muito tímida e reduzida.

Ausentes pesquisas de campo fundamentadas em observação-participante, acompanhamento de grupos, análise de resultados, entrevistas com os próprios indivíduos com deficiência, em que eles tenham a liberdade para expressar o que sentem e o que esperam de seus gestores e das empresas nas quais estejam vinculados, o quesito seguinte, que é o das oportunidades, se torna inerte e inócuo.

O grande desafio posto às pessoas com deficiência já não é mais o de incluí-las nos ambientes profissionais de trabalho. Já se tem legislação suficiente para garantir tal ação, bastando que seja respeitada em sua integridade, sem agredir a idoneidade daqueles que dela dependem para ter seu espaço garantido. Na esteira disso, o que se observa é a dificuldade em criar, produzir e gerir oportunidades reais a estas

peças, de tal maneira que possam se firmar no mercado profissional como figuras competitivas e almejadas pelas empresas vinculadas à iniciativa privada.

Quanto às oportunidades, são observadas a possibilidade de ampliar o engajamento dos servidores, de aproveitamento das potencialidades de cada indivíduo e a adequação da instituição ao tempo presente e suas evoluções. Além disso, possibilita a cada servidor ampliar o conhecimento humano sobre o indivíduo com deficiência e suas nuances, pois esta valorização da diversidade nas organizações leva a que diferentes pessoas troquem experiências entre si e isso enriquece cada um individualmente.

Com isso, ao perceber a importância e ao realizar a transformação para a efetiva inclusão do servidor com deficiência os benefícios organizacionais são múltiplos. A instituição passa a ser um agente de transformações social e um modelo de organização inclusiva, fortalecendo sua imagem perante a sociedade. Introduce, também, a possibilidade de desenvolvimento deste servidor de forma plena o que conseqüentemente contribui para os resultados organizacionais.

Assim, embora seja visível a percepção dos entrevistados em torno do esforço das políticas públicas em favor da inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho nos últimos anos, principalmente no setor público, há um consenso em relação à necessidade de adequação do papel dos gestores e da instituição, após o mero cumprimento da lei, para lidar com o desafio da inclusão que é ainda maior quando abordados os aspectos do trabalho, das relações interpessoais e seus reflexos psicossociais.

Um fator importante a ser abordado está relacionado às limitações iniciais da pesquisa. Dado que as entrevistas foram realizadas durante a pandemia de covid-19, elas tiveram que ser realizadas de forma *on-line*. Alguns entrevistados também demonstraram algum receio em falar sobre o seu ambiente de trabalho, com medo de serem identificados e sofrerem retaliações.

Por fim, os resultados deste trabalho indicam a necessidade de pesquisas futuras sobre o tema, principalmente voltadas ao setor público, abordando também a visão dos gestores e dos colegas de trabalho e, até mesmo, dos seus familiares, que ajudam nesse processo de inclusão, no intuito, também, de identificar outras soluções para os desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência e detectar quais são os principais obstáculos para que possam galgar cargos superiores na estrutura hierárquica das instituições.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, C.; BATISTA, M. **Inclusão: construção na diversidade**. Belo Horizonte, MG: Armazem de Ideias, 2004.

ABRHSP. **Fórum destacou a importância da diversidade nas organizações**. 2020. Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/forum-destacou-a-importancia-da-diversidade-nas-organizacoes/>> acesso em: 19 dez. 2021.

ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIS (ARWU) 2020, disponível em <<http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2020>>. Acessado em 21 de jul. 2021.

ACIEM, T. M. A.; MAZZOTTA, M. J. S. Autonomia pessoal e social de pessoas com deficiência visual após reabilitação. **Rev Bras Oftalmol**, v. 4, n. 72, p. 261, 2013.

AGOSTINO, C. G. W. **Operação Eutanásia**. 2004. Disponível em: <<http://www.ifcs.ufrj.br/tempo/depd32.html>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. In.: **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.8, n. 4, 2001.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

AMARAL, L. A. **A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas), Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2016.

AMARAL, L. C. Pessoa com deficiência: inclusão e acessibilidade na sociedade contemporânea. **Legis Augustus**, v. 12, n. 1, p. 33-52, 2019.

AMIRALIAN M.L.T.M. **Psicologia do excepcional**. São Paulo: EPU; 1986.

AMIRALIAN, M. L. **Deficiência visual: perspectivas na contemporaneidade**. São Paulo: Vetor; 2009.

ANISMAN-RAZIN, M.; SAGUY, T. Reactions to tokenism: The role of individual characteristics in shaping responses to token decisions. **European Journal of Social Psychology**, v.46, n.6, p.716–731, 2016.

AOKI, M. *et al.* Pessoas com deficiência e a construção de estratégias comunitárias para promover a participação no mundo do trabalho. **Revista brasileira de educação especial**, v. 24, n. 4, p. 517-534, 2018.

ARAGÃO, A. P. *et al.* **As barreiras de relacionamento interpessoais dos deficientes auditivos nas organizações**. São Paulo: Faculdades ENIAC – 17º Congresso Nacional de Iniciação Científica, 2019.

ARANHA, M. S. F. Paradigma da relação da sociedade com as PcD. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, v. 11, n. 21, p. 160-173, 2001.

ARANHA, M. S. F. Integração social do deficiente: análise conceitual e metodológica. **Temas em psicologia**, v. 3, n. 2, p. 63-70, 1995.

ARAUJO, M. P. F.; CASTRO, C. L. C. Políticas de gestão de pessoas destinadas aos profissionais com deficiência: um estudo em uma organização hoteleira da cidade do Rio de Janeiro. **Turismo-Visão e Ação**, v. 15, n. 2, p. 262-278, 2013.

ARAÚJO. E. COSTA. **Gestão da diversidade no contexto organizacional: o deficiente no trabalho**. Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, MG, Brasil. 2018.

ARAUJO, J. P.; SCHMIDT, A. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 12, n. 2, p. 241-254, 2006.

ARISTÓTELES. **A política**. Rio de Janeiro: Tecnoprint S.A., 1988. (Coleção Universidade de Bolso).

ASHIKALI, T. GROENEVELD, S. KUIPERS, B. The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. **Review of Public Personnel Administration**, v.41, n. 3, p.497-519, 2021.

ASSIS, A. M. **A socialização de pessoas com deficiência: um estudo de caso numa organização de grande porte**. 2012. 196 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2012.

ASSIS, A. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 20, n. 2, p. 496-528, 2014.

ÁVILA-VITOR, M. R. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção de pessoas incluídas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, p. 792-807, 2012.

BAHIA, M. S. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BARAK, M. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace**. Thousand Oaks: Sage. 2005.

BARBOSA, I.; CARDOSO, C. C. Managing diversity in the academic context: A challenge to organizational culture. **Anais eletrônicos, 4th Iberoamerican Academy of Management**, 2005

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2006. (Obra original publicada em 1977).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARNES, C.; MERCER, G. Disability, work, and welfare: challenging the social exclusion of disabled people. **Work, Employment & Society**, v. 19, n. 3, p. 527-545, 2005.

BATAVIA, A. I.; SCHRINER, K. The Americans with Disabilities Act as engine of social change: Models of disability and the potential of a civil rights approach. **Policy Studies Journal**, v. 29, n. 4, p. 690-702, 2001.

BELTRÃO, D. C.; BRUNSTEIN, J. Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 7-21, 2012.

BENEVENUTE, J. M. N. *et al.*. Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção dos servidores públicos. **ORG & DEMO**, v. 20, n. 1, p. 45-66, 2019

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o gestor público**. Brasília: ENAP, 2019.

BIANCHETTI, L. Aspectos históricos da apreensão e da educação dos considerados deficientes. **Um olhar sobre a diferença: interação, trabalho e cidadania**, v. 5, p. 21-51, 1998.

BLEIJENBERGH, I.; PETERS, P.; POUTSMA, E. Diversity management beyond business case. Equality, **Diversity and Inclusion Journal**, v. 29, n.5, p. 413-421, 2010.

BONFANTE, P. S. Reserva de vagas em concursos públicos para pessoas com deficiências: do edital à nomeação. **Revista Amicus Curiae**, v. 4, n. 4, p. 1-22, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 05 de out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em: 28 de mai. 2021.

BRASIL. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999 (1999). Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 21 de junho de 2021.

BRASIL. Decreto n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as leis n. 10048, de 08 de novembro de 2020, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.089, de 19 de dezembro de 2000 que estabelece normas gerais

e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 de dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm>. Acesso em: 21 de julho de 2021.

BRASIL. Decreto n. 9508, de 24 de setembro de 2018. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos público ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 set. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCiViL_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9508.htm>. Acesso em: 21 de junho de 2021.

BRASIL. Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 out. 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7853.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20apoio%20%C3%A0s,P%C3%ABlico%2C%20define%20crimes%2C%20e%20d%C3%A1>. Acesso em: 23 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 28 mai. 2021.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jul. 1991b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm#:~:text=Art.%201%C2%BA%20A%20Previd%C3%Aancia%20Social,daqueles%20de%20quem%20dependiam%20economicamente>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 06 de jul. 2015. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em 19 jul. 2021.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, p. 1-27, 2008.

CALEB, P. How Diversity Works. **Scientific American**, p. 43-47, October, 2014.

CAMARGO, M. L.; GOULART JÚNIOR, E.; LEITE, L. P. O Psicólogo e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 37, n. 3, p. 799-814, 2017.

CAMÕES, M. R. Souza. Suporte à transferência de treinamento: Estudo de caso na Administração Pública. *In*: PANTOJA, M. J. C, MARIZAUARA R. S. BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAMÕES, M. R. S. MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: ENAP. 2016.

CAMPOS, J.; VASCONCELLOS, E.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v.48, n.3, p.560–573. 2013.

CAMPOS, J. G. F.; et al. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013.

CANTORANI, J. R. H. *et al.* A acessibilidade e a inclusão em uma Instituição Federal de Ensino Superior a partir da lei n. 13.409. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, 2020.

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**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília**, v. 2, p. 163-191, 2018.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 264-275, 2010.

CARRIERI, A; SOUZA, E; AGUIAR, A. Trabalho, Violência e Sexualidade: Estudo de Lésbicas, Travestis e Transexuais. RAC. **Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 18, p. 78-95, 2014.

CARVALHO-FREITAS M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. v. 13, p. 121-38, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho**. Tese de doutorado, Universidade Federal Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. SPE, p. 121-138, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.14, n. 41, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Avaliação das condições de trabalho para inserção de pessoas com deficiência, na gestão da diversidade. **IV Seminário Internacional Sociedade Inclusiva: propostas e ações: impasses e avanços**, 2006.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. Curitiba, PR: Juruá, p. 43-54, 2009.

CHANLAT, J.; DAMERON, S.; FREITAS, M. E.; DUPUIS, J.; ÖZBILGIN, M. Desafios da Gestão da Diversidade nas Organizações. Anuário de Pesquisa. **FGV EAESP Pesquisa**, São Paulo, 2013.

COELHO, F. S. MENON, I. O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Rev. Serv. Público Brasília**, edição especial Repensando o Estado Brasileiro, p.151-180, dez. 2018.

COIMBRA, C. E. P.; GOULART, I. B. Análise da inserção das pessoas com deficiência segundo suas percepções. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. Curitiba: Juruá, 2010. p. 106-121.

CONCEIÇÃO, L. De A. Da; RIBEIRO, D.; NOVAES, E. D. Diversidade Organizacional e Inclusão de Minorias no Mercado de Trabalho. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, p.1-22. 2015.

COSTA, A. M. M. **Inclusão gradual no trabalho: aprendizagem profissional. Comunicar para incluir**. Porto Alegre: CRBF, p. 61-79, 2013.

COUTINHO, K. S.; RODRIGUES, G. F.; PASSERINO, L. M. O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os gestores de recursos humanos. **Revista brasileira de educação especial**, v. 23, n. 2, p. 261-278, 2017

COX, T. H. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**. San Francisco: BerrettKoehler, 1993.

COX, T. H. THOMAS, C. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity**. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass, 2001.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v.5 n.3, 45-56, 1991.

CUNHA, G. A. Dicionário etimológico. Rio de Janeiro: **Fronteira**, 1982.

DANTAS, T. C. Organizações não governamentais e pessoas com deficiência: implicações para o empoderamento e a autoadvocacia. **Revista Educativa-Revista de Educação**, v. 23, n. 1, p. 5419, 2021.

DELGADO, M. C. S.; GOULART, I. B. Práticas de desenvolvimento de pessoas com deficiência em uma instituição do setor educacional. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v.6, n.1, p. 39-52, 2011.

DIAS, G. N.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; TETTE, R. P. G. Evidências de validade do inventário de percepção de barreiras atitudinais no trabalho por pessoas com deficiência. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 23, n. 3, p. 248-258, 2018.

DIEESE. **Nota Técnica 246 de 20 de novembro de 2020 do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos - DIEESE**. Disponível em:

<<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2020/notaTec246InclusaoDeficiencia.html>>

Acesso em: 01 jun. 2021.

DINIZ, D.; SQUINCA, F.; MEDEIROS, M. Qual deficiência? Perícia médica e assistência social no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 23, n. 11, p. 2589-2596, 2007.

DUARTE, Y. M.; FRESCHI, J. C. O papel dos recursos humanos na contratação de Pessoas com Deficiência-PcD. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG-Ser**, v. 7, n. 1, p. 21-30, 2013.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEBRABAN - **População com deficiência no Brasil fatos e percepções**. Coleção Febraban De Inclusão Social. 2006. Disponível em: <file:///home/chronos/u-0ba9244cd4f8bc483878bdb12b57f614bcba5d30/MyFiles/Downloads/Livro_Populacao_Deficiencia_Brasil.pdf>. Acesso em 22 de mai 2021.

FEMINELLA, A. P. Inclusão de pessoas com deficiência na administração pública. **ENAP**. 2017.

FERNANDES, A. L.; DA SILVA, S. M. Recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 11, n. 2, 2010.

FERNANDES, A. L.; DA SILVA, S. M. Recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 11, n. 2, 2010.

FERREIRA, A. B. de Holanda. Novo Aurélio Século XXI – **O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, L. M. *et al.* Gestão de pessoas no serviço público: avaliação de desempenho nas organizações públicas estaduais. **Management Journal**, v.2, n.1, p.1- 12, 2020.

FIGUEIRA, E. Caminhando no silêncio: uma introdução à trajetória das pessoas com deficiência na história do Brasil. São Paulo: **Giz Editora**, 2008.

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

FREITAS, C. M. L. *et al.* A Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma reflexão à luz da responsabilidade social empresarial. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 98-118, 2017.

GALVANI, R. C. D. Inserção do deficiente físico no mercado de trabalho: a ótica da instituição especializada e a ótica do egresso. **Dissertação de Mestrado. Marília: Universidade Estadual Paulista – Pós-Graduação em Educação**. 2001.

GARCIA, V. G. **Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho: histórico e contexto contemporâneo. Tese de doutorado em Desenvolvimento Econômico** – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GARCÍA, V. G. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 165-187, 2014.

GARRE, J. M. H.; SÁNCHEZ, B. M. Antropologia do louco: dos paradigmas de exclusão e inclusão social ao rearmamento neokraepeliano. **Mana**, v. 26, n. 2, 2020.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. Em M.W. Bauer & G. Gaskell (orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som. Um manual prático (pp.64-89). **Petrópolis: Vozes**. 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOMES, C.; GONZALEZ REY, F. L. Psicologia e inclusão: aspectos subjetivos de um aluno portador de deficiência mental. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 14, n. 1, p. 53-62, 2008.

GOMES, S.; AUGUSTO, C.; LOPES, M.; RIBEIRO, V. **A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias**. Coimbra: Respons&Ability, 2008.

GONÇALVES NETO, J. M. **Sobrequalificação e atitudes no trabalho entre servidores públicos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2017.

GOSS, D.; GOSS, F.; ADAM-SMITH, D. Disability and employment: a comparative critique of UK legislation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 807-821, 2000.

GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 4, p. 453-474. 2000.

GUERRA, P.; SANTOS, R. Desafios da intervenção sociológica em prol da inclusão social. In: **Vº Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção**. 2004.

GUGEL, M. A. Pessoas com deficiência e o direito ao concurso público. **Goiânia: UCG**, 2006.

HANASHIRO, D.M.M.; ALBUQUERQUE, M. Apreciando similaridades e valorizando diferenças: um estudo sobre atitudes de gestores em relação ao discurso. **E&G Economia e Gestão**, v.17, n.48, p. 4-22, set./dez. 2017.

HITT, M. A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica** / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella; tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. – Rio de Janeiro, LTC, 2011

HOFFMANN, C.; TRAVERSO, L. C.; ZANINI, R. R. Contexto de trabalho das pessoas com deficiência no serviço público federal: contribuições do inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 707-718, out./dez. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. Mudança das empresas na contratação de pessoas com deficiência, 2012. Disponível em: <<http://www.ibdd.org.br/noticias/noticias-noti-98%20mudan%C3%A7a%20das%20empresas.asp>>. Acesso em: 09 jun 2021.

JACOBSEN, A. L. *et al.* Desafio da inclusão de pessoa com deficiência: um projeto de responsabilidade social da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, v. 8, n. 3, p. 93-113, set. 2015

KATHER, E.; SOUZA, K. C. S. Diversidade x Inclusão: Conceito, teoria e prática na educação infantil. **Revista Educação em Foco**, n. 10, 29-38, 2018.

KOLLEN, T. The LGBT diversity index. In: **Handbook on Diversity and Inclusion Indices**. Edward Elgar Publishing, p. 219-229, 2021.

KOSSEK, E. E.; LOBEL, S. A.; BROWN, J. Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'The Business Case'. **Em Handbook of Workplace Diversity**, p. 54–75, 2006. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781848608092.n3>

LANCILLOTTI, S. S. P. **Deficiência e trabalho**. Campinas, SP: Autores Associados. 2003.

LEAL, C. O. **Gestão de Pessoas: captação/recrutamento, seleção e capacitação e desenvolvimento de Pessoas no Serviço Público.** Monografia (Pós graduação CAEPE), Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2016.

LEVRINI, G.R.D.; PAPA, A.P. A Obesidade nas Organizações: o Preconceito não Declarado. **Organizações em Contexto**, v. 12, n.4, p. 65-191, jul./dez. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A C. Práticas de recursos humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. **São Paulo: Atlas**, 2007.

LIMA, L. C.; LUCAS, A. A Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. Centro Universitário FEI - Fundação Educacional Inaciana. São Bernardo do Campo, 2012. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MACCALI, N. *et al.* As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACHADO, J. P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa.** Livros Horizonte, 1990.

MAIA, A. M. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 3, p. 689-718, 2015.

MARANHÃO, R. O. O portador de deficiência e o direito ao trabalho. **Ed. LTr.** São Paulo, 2005.

MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein.** 7. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. **São Paulo: Atlas.** 2007.

MARINHO, F.C. **O papel da Gestão de Pessoas no serviço público como meio de alcance dos objetivos organizacionais.** Monografia (Bacharel em Administração), Universidade Federal do Maranhão – UFMA, Porto Franco, 2012.

MARQUES, D. S. **Paradoxos da inclusão no trabalho: um estudo com pessoas com deficiência no setor público.** Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza – CE, 2018.

MARQUES, D. S. LIMA, T. C. B. de. S. Normas, Limites e Fronteiras: um Estudo sobre a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Público. **Anais. EnAPG**, 2019.

MARQUES, D. S.; MOREIRA, T. P.; LIMA, T. C. B. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 48, Set./Dez. 2017.

MARTINEZ, V. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. Dissertação (Mestrado em Administração), 2008, 221f. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2008.

MARTINEZ, V. D. P. R. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MATA, H. C. C. C. F. **Educação inclusiva e alunos com Currículo Específico Individual (CEI):** percepções da comunidade educativa. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Viseu. Viseu, 2018.

MATTAR, F. Novos números, velhos problemas. **Jornal da Cidadania**. Ano 8. São Paulo, Jul. 2002.

MATTOS, C. A. C. et al.. Satisfação e trabalho na Administração Pública Federal: Uma investigação com servidores do Ensino Superior. **Revista CEREUS**, v. 9, n. 1, jan/abr. 2017.

McGRANDLE, J. Understanding Diversity Management in the Public Sector: A Case for Contingency Theory. **International Journal Of Public Administration**, v. 40, n. 6, p. 526–537, 2017.

MEDEIROS, L. S. Percepção dos gerentes do setor hoteleiro de João Pessoa sobre a gestão da diversidade. **TURISMO HOTELARIA**, 2019.

MELO SANTOS, J. V; SANTANA, A. C; ARRUDA, G. D. Diversidade nas Organizações: Inclusão Social ou Estratégia Competitiva? **Psicologia.pt**. 2018.

MELLO, S. P. T. *et al.* Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **RACE Unoesc**, v. 15, n. 1, p. 349-374, jan./abr., 2016.

MENDES, A. C. B. **O lazer dos jovens trabalhadores da Cruz Vermelha Brasileira na Universidade Federal de Minas Gerais: uma análise das compreensões, vivências e relações sociais**. Dissertação (Mestrado em Lazer), 2013, 162f. Escola de Educação Física. Bel Horizonte: UFMG, 2013.

MEZIANE-REMICHE, Y. MAUSSEN, M. Recruitment in public administrations: diversity policies and selection practices in a French city. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 43, n. 10, p. 1679-1695, 2017.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Painel estatístico de pessoal**. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelp ep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

MIRANDA, T. G. Trabalho e deficiência: velhos desafios e novos caminhos. **Inclusão e acessibilidade**, p. 159-170, 2006.

MOLAMU, L. M. L. **Public Sector Managers' Perceived Attitudes Towards People with Disabilities**. Mini-dissertation (Master of Business Administration), North-West University, 2019.

MONTENEGRO, A. V. *et al.* É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83678>. Acesso em 19 de novembro de 2021.

MOURÃO, L., SAMPAIO, S., & DUARTE, M. H. **Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações**: um estudo qualitativo. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 209-229. 2012.

MOR BARAK, M. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, Califórnia**, v. 39, n.2, p. 83-88, Maio 2015.

NBR, Abnt. 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. **Associação Brasileiras de Normas Técnicas**, Rio de Janeiro, 2015.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

NEVES-SILVA, P.; PRAIS, F. G; SILVEIRA, A. M. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, p. 2549-2558, 2015.

NOGUEIRA, P. M. **Inclusão da pessoa com deficiência no trabalho**: possibilidades institucionais no Serviço Público Federal. Dissertação (Mestrado Promoção de Saúde e Prevenção da Violência). Faculdade de Medicina. Belo Horizonte: UFMG, 2016.

NOLAN-FLECHA, N. Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve. **OECD Working Papers on Public Governance**, n. 34, 2018.

OLIVEN, A. C. Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades: uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil. **Educação**, v. 30, n. 61, p. 29-51, 2007.

OLIVEIRA, J. Gestão da diversidade: os desafios dos negros nas organizações brasileiras. Encontro nacional da associação nacional dos programas de pósgraduação em administração, 31, 2007. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

OLIVEIRA, T. R. B.; SILVA, W. F. As contribuições do intraempreendedorismo na gestão por resultados no serviço público sob a ótica de gestores de gestão de pessoas. **RILCO**, n. 1, nov., 2019.

OXFORD. E. D. Simpson, Ja & Weiner, Esc, 1989. Disponível em: <<https://www.lexico.com/en/definition/tokenism>>. Acesso em: 22 jul. 2021.
PAAUWE, J. HRM and performance: Achieving long term viability. Oxford: **Oxford University Press**, 2004.

PACHECO K.M.B; ALVES V.L.R. A história da deficiência, da marginalização à inclusão social: uma mudança de paradigma. **Acta Fisiartr**, v. 14, n.4, p. 242 - 248, 2007.

PAULA, C. O. **Gestão por competência no serviço público**: um estudo sobre práticas de RH em uma organização do setor público. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração), Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2017.

PEREIRA, C. E. C.; BIZELLI, J. L.; LEITE, L. P. Organizações de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 38, n. 138, p. 99-115, 2017.

PEREIRA, C. L.; SANTOS, M. Educação Inclusiva: uma breve reflexão sobre avanços no Brasil após a Declaração de Salamanca. **Rev. Católica, Uberlândia**, v.1, n.2, p.265-274, 2009.

PEREIRA, E. D. G. ALMEIDA, C. A. S. de. Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão de literatura. **Anais do IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1187-1201-rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PESSOTI, I. Deficiência mental: da superstição à ciência. São Paulo: T. A. **Queiroz**, Biblioteca de Psicologia e Psicanálise, v. 4, p. 206, 1984.

PHILLIPS, Anne. De uma política de ideias a uma política de presença? **Estudos Feministas**, Florianópolis, ano 9, p. 268-290, 2001.

PINSKY, J; ELUF, L. N. **Brasileiro (a) é assim mesmo**: cidadania e preconceito. 6. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

PITTS, D. W. HICKLIN, A. K. HAWES, D. P., MELTON, E. What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.20, n.4, p.867–886, 2010.

POTTMEIER, S. *et al.* Servidores com deficiência na universidade: barreiras para a inclusão. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 14, n. 4, p. 2377-2397, 2019.

PRADO GONÇALVES, E. B. *et al.* Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

REDIG, A. G.; GLAT, R. Programa educacional especializado para capacitação e inclusão no trabalho de pessoas com deficiência intelectual. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 25, p. 330-355, 2017.

REGINA, A. *et al.* Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs). **Rede Empresarial de Inclusão Social**. p. 32, 2015. Disponível em:
<http://www.redeempresarialdeinclusao.com.br/index.php/component/k2/item/download/87_e70d3c9c0ca058395158156c462726e9>. Acesso em: 2 jun. 2021.

REGO, T. C. **Educar para a diversidade: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Moderna, 2011.

REIS, A. B. *et al.* Inclusão da pessoa com deficiência: análise de empregabilidade. **Laborare**, v. 4, n. 6, p. 226-445, 2021.

REZENDE, M. G. **Diversidade e trabalho: as atitudes dos profissionais de recursos humanos frente às possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações**. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2013.

RIBAS, J. B. C. Por que empregar pessoas com deficiência? In M. N. Carvalho-Freitas; A. L. M. **Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. Curitiba: Juruá, p. 211-217, 2009.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 545-564, 2009.

RICUCCI, N. M. **Managing diversity in public Industry Workforce**. 2 Edition. New York: Routledge, 2021.

RIZZI, B. A.; COLET, D. S. Inclusão da Diversidade na Força de Trabalho das Instituições de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.

RODRIGUES, A. C. A. L. *et al.* Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 278-304, jan./mar. 2020.

RODRIGUES, R. L. A.; CARVALHO, J. F. S. A gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre os servidores da secretaria de educação do Distrito Federal (DF). **Interação**, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2019.

RODRIGUES, R. L. A. *et al.* **A Gestão de pessoas no serviço público**: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF). Disponível em: <Journal homepage: <http://periódicos.unis.edu.br/index.php/interacao>>. Acessado em: 28 out. 2021.

ROSO, A. *et al.* Cultura e ideologia: a mídia revelando estereótipos raciais de gênero. **Psicologia & sociedade**, v. 14, p. 74-94, 2002.

SALDANHA, Cristina Camila Teles. **Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da inovação no setor público**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2019.

SANTOS, G. L.D; GASPAR, F. L. RODRIGUES, M. B. BALDISSARELLI, J. M. Management Diversity and Human Resources Policies and Practice in High Education Institutions. **Revista de administração da ufsm**, v. 12, ed. Especial, p 1108-1226, 2019.

SANTOS, J. V. P *et al.* Políticas de Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). **Revista FOCO-ISSN**, v. 8, n.2, ago/dez. 2015

SANTOS, R. S. dos. *et al.* Organizações de Aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público. **HOLOS**, v.8, p. 205-228, 2017.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 2003.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2007.

SCHEWINSKY S.R. **A barbárie do preconceito contra o deficiente**: todos somos vítimas. Acta Fisiatr. 2004.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, CAMÕES, M.J.; MARIZAURA R. S.; BERGUE, S. T.

SCHIMIDT, J. P. **Universidades comunitárias e terceiro setor**. Fundamentos comunitaristas da cooperação em políticas públicas. 1. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2017.

SCHWARZ, A.; HABER, J.: **como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: Social, 2009.

SCHWARZ, A; HARBER, J. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social, p. 270, 2009.

SEMPERTEGUI, M. M. Inclusión laboral de personas catalogadas como discapacitadas: algunas reflexiones para un debate necesario. **Trabajo y Sociedad**, v. 25, p. 405-442, 2015.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In Fleury, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, p. 165-184, 2002.

SILVA, A. C. C.; OLIVER, F. C. Pessoas com deficiência no caminho da democracia participativa: In: **Cad. Bras. Ter. Ocup**, São Carlos, v. 27, n. 2, p. 279-292, 2019.

SILVA, O. M. A. **Epopéia ignorada**: a pessoa deficiente na história do mundo de ontem e de hoje. São Paulo: CEDAS. 1986

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SILVA, F. M. *et al.* O que se discute sobre Gestão por Competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013.

SILVA, J. P. G. **A implementação de remuneração estratégica na Administração Pública como fator de evolução para o desempenho de servidores públicos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestre em Gestão Pública) Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2018.

SILVA, A. Q. et al. O mercado de trabalho: uma análise da inclusão dos portadores de necessidades especiais. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.

SILVA, D. F.; DE CARVALHO, D. L. T. "I see your true colors": a diversidade dos recursos humanos no Hotel Village Premium. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, 2019.

SILVA, F. M; DE MELLO, S. P. T.. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SIMONELIA, A. P.; RODRIGUES, D. S; NAVAS. P. M. G; SOARES; B. T; CAMAROTTO; J. A. Projeto ATO – Ação, Trabalho e Oportunidade: inclusão de pessoas com deficiência no trabalho – relato de experiência. **Cad. Ter. Ocup**. UFSCar, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 119-130, 2013.

SIMONELLI, A. P. Contribuições da análise da atividade e do modelo social para a inclusão no trabalho de pessoas com deficiência. 2009. 221 f. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.**

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 13-26, 2011.

SILVA, L. M. C. da. RODRIGUES, F. N. Gestão descentralizada de pessoas no distrito industrial de Manaus. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, jul. 2019. En línea:
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/07/gestao-descentralizada-pessoas.html>
[//hdl.handle.net/20.500.11763/cccss1907gestao-descentralizada-pessoas](https://hdl.handle.net/20.500.11763/cccss1907gestao-descentralizada-pessoas)

SODRÉ, C. A avaliação das práticas de gestão estratégica de pessoas numa Instituição Federal de Ensino: um estudo de caso do CEFET/RJ. **Anais. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2014. Disponível em:
https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/x-cneg-2014/t14_0013.pdf. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

SOUSA, A. C. T. **A importância da diversidade e os desafios da mulher executiva numa organização hoteleira do Distrito Federal**. 2011.

SOUSA, M. G. T. O. **A aplicação da gestão por competências nos processos de Gestão de Pessoas**: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Sousa, 2018.

SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, v. 23, p. 21-38, 2005.

STONE, D. L.; COLELLA, A. A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. **The Academy of Management Review**, v.21, n.2, p. 352, 1996.

SUZANO, J. C. C. **Concepções de deficiência e percepção do desempenho por tipo de deficiência: a perspectiva dos gestores**. 2011. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2011.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

TEIXEIRA, A. M. M. **A Gestão da Diversidade e o papel das práticas de gestão de recursos humanos na inclusão de pessoas com deficiência e/ou**

incapacidade: O caso da Câmara Municipal da Póvoa de Varzim. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico Do Porto, Porto, 2018.

TEIXEIRA, L. M. M. **Modelo de perfil de gestor público:** um estudo de caso da UFMG. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Varginha – MG, 2019.

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Havard Business Review**. 1990.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: **Artmed**, p. 443-463, 2004.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. F. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 526–546.

TUAN, L. T. et al.. Fostering Well-Being Among Public Employees With Disabilities: The Roles of Disability-Inclusive Human Resource Practices, Job Resources, and Public Service Motivation. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 3, p. 466–496, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG. **Apresentação institucional do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão da UFMG**. Disponível em: <file:///home/chronos/u-0ba9244cd4f8bc483878bdb12b57f614bcba5d30/MyFiles/Downloads/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20NAI_Institucional_2%20(4).pdf>. Acesso em: 22 de jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <<https://ufmg.br/a-universidade/estrutura>>. Acesso em: 31 de jul. 2021.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos:** inovar para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 2004.

VALENTE, F. L. S. Fome, desnutrição e cidadania: inclusão social e direitos humanos. **Saúde e sociedade**, v. 12, p. 51-60, 2003.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. E. Borges-Andrade; G. S. Abbad; L. Mourão (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 137-158, 2006.

VALLE, T. Q. F. **A inclusão de servidores com deficiência na universidade federal de juiz de fora: diálogos entre princípio da igualdade, ações afirmativas e gestão do conhecimento**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade

Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. p. 144. 2017.

VAZ, G. A. *et al.* Barreiras enfrentadas e o papel do gestor na inclusão de pessoas com deficiência (pcd) no ambiente organizacional. **Multidebates**, v. 4, n. 2, p. 245-255, 2020.

VERMELHO COMO O CÉU. **Itália**: Cristiano Bortone (Direção). DVD: 96 min. Dublado, color, NTSC, 2007.

VENDRAMIN, C. **Repensando mitos contemporâneos**: o capacitismo. UNICAMP: Simpósio Internacional Repensando Mitos Contemporâneos, 2019.

VILLON, E. I. M.: **A deficiência é a falta de oportunidade de participação na sociedade**. Disponível em: https://iparadigma.org.br/izabel-maior-a-deficiencia-e-a-falta-de-oportunidade-de-participacao-em-sociedade/?gclid=CjwKCAjwoduRBhA4EiwACL5RP9R-n4Hti9XdqeyR5UukotjRTRoj9d1BozrdpN2L-J_xddWVN0ulyhoCn34QAvD_BwE. Acesso em 16/03/2022.

VIOLANTE, R. R; LEITE, L P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2011.

WAHAB, H. A.; JAAFAR, H. Jr. Workplace diversity: how does malaysian law promote people with disability? **International Journal of Law, Government and Communication**, v. 3, n. 9, p. 14–23, 2018.

WAGNER, J.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional** (C. K. Moreira, Trad.). São Paulo: Saraiva. 2006.

WERNECK-SOUZA, J.; FERREIRA, M. C.; SOARES, K. J. Panorama da produção brasileira sobre inserção de pessoas com deficiência no trabalho: desafios à efetiva inclusão. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 1-20, 2020.

WOOD, T. J.; PICARELLI F.V. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. Ed. Atlas, São Paulo. 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso**. Planejamento e método. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ANEXO 1

Tabela 10 - Distribuição de servidores públicos federais, com deficiência, ativos por órgão

| Sigla Órgão | Quantidade | Percentual |
|-------------|------------|------------|
| INSS | 616 | 11,00% |
| ME | 508 | 9,07% |
| MS | 168 | 3,00% |
| MAPA | 138 | 2,46% |
| IBGE | 137 | 2,45% |
| UFMG | 102 | 1,82% |
| UFSC | 100 | 1,79% |
| UFCE | 95 | 1,70% |
| UFRN | 92 | 1,64% |
| UFU | 80 | 1,43% |
| AGU | 79 | 1,41% |
| UFPE | 72 | 1,29% |
| DPRF | 69 | 1,23% |
| IBAMA | 67 | 1,20% |
| IFPB | 63 | 1,12% |
| INCRA | 61 | 1,09% |
| IFSC | 60 | 1,07% |
| UNIFESP | 59 | 1,05% |
| DPF | 58 | 1,04% |
| IFSRIOGRAN | 53 | ,95% |
| IFCE | 53 | ,95% |
| UFRJ | 53 | ,95% |
| UFRGS/RS | 53 | ,95% |
| UFMS/RS | 51 | ,91% |
| UFBA | 51 | ,91% |
| UFPR | 49 | ,87% |
| UNB | 49 | ,87% |
| MJ | 49 | ,87% |
| FUFS | 49 | ,87% |
| UFMS | 48 | ,86% |
| UFF | 47 | ,84% |
| UFPB | 46 | ,82% |
| UFMT | 45 | ,80% |
| FIOCRUZ | 44 | ,79% |
| UFES | 43 | ,77% |
| FUFT | 43 | ,77% |
| INES | 41 | ,73% |
| ANP | 39 | ,70% |
| IFSP | 39 | ,70% |
| ANAC | 38 | ,68% |
| ANVS | 37 | ,66% |
| UFCG | 37 | ,66% |
| DPU | 36 | ,64% |
| UFGO | 35 | ,62% |

| | | |
|------------|----|------|
| UFRB | 35 | ,62% |
| FUFPEL | 35 | ,62% |
| IFCATARINA | 34 | ,61% |
| FUAM | 34 | ,61% |
| UTFPR | 32 | ,57% |
| IFMT | 31 | ,55% |
| MD | 30 | ,54% |
| C.EX | 30 | ,54% |
| UFJF | 29 | ,52% |
| MCTIC | 29 | ,52% |
| UFMA | 28 | ,50% |
| IFAL | 28 | ,50% |
| IFRN | 28 | ,50% |
| UNILA | 27 | ,48% |
| ICMBIO | 27 | ,48% |
| UFAL | 26 | ,46% |
| UNIRIO | 26 | ,46% |
| IFMS | 25 | ,45% |
| UFV | 25 | ,45% |
| ANATEL | 25 | ,45% |
| UFPA | 24 | ,43% |
| UNIPAMPA | 23 | ,41% |
| ANTT | 23 | ,41% |
| IFBA | 22 | ,39% |
| UFTM | 22 | ,39% |
| MTUR | 22 | ,39% |
| MRE | 22 | ,39% |
| C.AER | 21 | ,37% |
| IFPR | 21 | ,37% |
| IFES | 21 | ,37% |
| MDR | 21 | ,37% |
| UFOPA | 21 | ,37% |
| ANS | 19 | ,34% |
| CGU | 19 | ,34% |
| UFRPE | 19 | ,34% |
| UFGD | 19 | ,34% |
| INMETRO | 18 | ,32% |
| MEC | 18 | ,32% |
| FURG | 17 | ,30% |
| FUNREI | 17 | ,30% |
| DNIT | 17 | ,30% |
| IFSE | 17 | ,30% |
| UFAC | 17 | ,30% |
| IFPE | 17 | ,30% |
| IFMA | 17 | ,30% |
| IFFARROUP | 16 | ,29% |
| INEP | 16 | ,29% |
| UFVJM | 16 | ,29% |
| PR | 16 | ,29% |

| | | |
|-----------|----|------|
| UNIR | 16 | ,29% |
| ANA | 16 | ,29% |
| UNILAB | 16 | ,29% |
| IFSUDMG | 15 | ,27% |
| IFBAIANO | 15 | ,27% |
| I.B.CONST | 15 | ,27% |
| ANM | 15 | ,27% |
| INPI | 14 | ,25% |
| CEFET/RJ | 14 | ,25% |
| IFRO | 14 | ,25% |
| CM | 13 | ,23% |
| IFG | 13 | ,23% |
| UFABC | 13 | ,23% |
| IFAM | 13 | ,23% |
| IFTRIANMG | 13 | ,23% |
| UFPI | 13 | ,23% |
| ANEEL | 13 | ,23% |
| CVM | 13 | ,23% |
| IFFLU | 13 | ,23% |
| FUNAI | 13 | ,23% |
| FNDE | 12 | ,21% |
| IFPA | 12 | ,21% |
| FUFSCAR | 12 | ,21% |
| UFERSA-RN | 12 | ,21% |
| C.PEDROII | 12 | ,21% |
| CNEN | 12 | ,21% |
| UFFS | 12 | ,21% |
| IFMG | 12 | ,21% |
| CAPES | 11 | ,20% |
| IFRS | 11 | ,20% |
| UFRRJ | 11 | ,20% |
| MMA | 11 | ,20% |
| UNIVASF | 10 | ,18% |
| SUSEP | 9 | ,16% |
| UFESBA | 9 | ,16% |
| IFNORTEMG | 9 | ,16% |
| FUFOP | 9 | ,16% |
| IFSERTPE | 9 | ,16% |
| FUNASA | 9 | ,16% |
| MMFDH | 9 | ,16% |
| IFRJ | 9 | ,16% |
| IPEA | 9 | ,16% |
| EX-TER/RR | 8 | ,14% |
| IBRAM | 8 | ,14% |
| EX-TER/AP | 8 | ,14% |
| UFOB | 8 | ,14% |
| UFLA | 8 | ,14% |
| IFAC | 8 | ,14% |
| SUDECO | 7 | ,12% |

| | | |
|--------------|--------------|----------------|
| IFSULMG | 7 | ,12% |
| MC | 7 | ,12% |
| ANTAQ | 7 | ,12% |
| IFRR | 7 | ,12% |
| UFCA | 6 | ,11% |
| PREVIC | 6 | ,11% |
| MINFRA | 6 | ,11% |
| FBN | 5 | ,09% |
| IPHAN | 5 | ,09% |
| CEFET/MG | 5 | ,09% |
| IFAP | 5 | ,09% |
| UNIFAP | 5 | ,09% |
| MME | 5 | ,09% |
| UFRA | 4 | ,07% |
| IFGOIANO | 4 | ,07% |
| ANCINE | 4 | ,07% |
| UNIFAL-MG | 4 | ,07% |
| UNIFEI | 4 | ,07% |
| UNIFESSPA | 4 | ,07% |
| IFBRASILIA | 4 | ,07% |
| FCRB | 4 | ,07% |
| IFPI | 4 | ,07% |
| ENAP | 3 | ,05% |
| UFRR | 3 | ,05% |
| EX-TER/RO | 2 | ,04% |
| AEB | 2 | ,04% |
| DNOCS | 2 | ,04% |
| MCOM | 2 | ,04% |
| CNPQ | 2 | ,04% |
| SUFRAMA | 2 | ,04% |
| UFCSPA | 2 | ,04% |
| F.CENTRO | 2 | ,04% |
| CADE | 1 | ,02% |
| FUNARTE | 1 | ,02% |
| F OSORIO | 1 | ,02% |
| FAG | 1 | ,02% |
| JBRJ | 1 | ,02% |
| FCP | 1 | ,02% |
| IFTO | 1 | ,02% |
| TOTAL | 5.601 | 100,00% |

Fonte: Ministério da Economia

APÊNDICE A

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG nº _____, CPF nº _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo **“A inclusão nos olhares: Um estudo sobre a inclusão das pessoas com deficiência que trabalham em Universidade Pública Federal.”** Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisador Venancio Ferreira de Oliveira sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, bem como de que minha participação é voluntária. Além disso, reconheço que tenho a liberdade de fazer perguntas a qualquer momento, sempre que houver dúvidas e quando julgar necessário. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Em nenhum momento terei o meu nome publicado ou exposto por qualquer razão, e caso seja necessário, será trocado como forma de manter minha privacidade. Os pesquisadores se comprometem a manter confidência toda e qualquer informação que possa nos identificar individualmente. E ainda, é sabido que as profissionais responsáveis pela pesquisa se disponibilizam a oferecer assistência psicológica em função de possíveis necessidades decorrentes da investigação. Caso considere que houve algum dano decorrente da minha participação na pesquisa, sei que tenho o direito de contestar na justiça a indenização cabível e que a pesquisadora se compromete a acatar a decisão da justiça com relação ao pagamento de indenização.

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2021:

Nome do(a) Participante: _____

Assinatura do(a) Participante: _____

Nome da pesquisadora: Venancio Ferreira de Oliveira

Assinatura do pesquisador: _____

APÊNDICE B

Parte 1 - Perfil demográfico:

Sexo

feminino () masculino

Estado civil

solteiro

casado

divorciado

viúvo

união estável

Idade

até 20 anos 2. de 21 a 30 anos 3. de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos 5. de 51 a 60 anos 6. acima de 60 anos

Tipo de deficiência

auditiva

visual

cognitiva

motora

Curso de formação:

Tempo na empresa

menos de um ano

entre 1 a 3 anos

entre 3 a 5 anos

entre 5 a 7 anos

entre 7 a 10 anos

mais de 10 anos

Qual cargo e função na empresa?

Quanto tempo está neste cargo e função?

Parte 2 – Roteiro

1. Para você, o que é inclusão das pessoas com deficiência no trabalho? E inclusão das pessoas com deficiência no setor público? (particularidade, você percebe alguma diferença? E por ser uma instituição de ensino?)

2. Na instituição pública em que você trabalha, você já vivenciou ou presenciou situações de preconceito e de discriminação contra pessoas com deficiência?
3. Você percebe que há condições de trabalho para que as pessoas com deficiência possam interagir com outras pessoas?
4. Você percebe que há condições de trabalho para que as pessoas com deficiência possam exercer suas atividades laborais? (recursos estruturais, logística, fônicos)
5. Você percebe que há condições de trabalho para que as pessoas com deficiência possam participar de planos de sucessão?
6. Como você percebe as oportunidades de crescimento dentro do seu trabalho? Você acha que as pessoas com deficiência concorrem de igual forma para progressão na carreira? (por quê? Como?)
7. Você participa dos cursos que são ofertados internamente? Eles são acessíveis para as pessoas com deficiência? (todo tipo de deficiência)
8. Quais as práticas de inclusão para pessoas com deficiência que você considera serem essenciais no trabalho? (na instituição pública federal)
9. Em sua opinião, o que é gestão da diversidade? E o que é a gestão da diversidade no setor público? (você vê alguma diferença, vê alguma particularidade de se fazer gestão da diversidade no setor público e por ser instituição de ensino).
10. E qual o papel dos gestores para a inclusão das pessoas com deficiência no seu trabalho? (instituição pública de ensino) (o papel da pessoa que ocupa um cargo de chefia que seja responsável por gerir as pessoas)
11. Você acha que os gestores sabem identificar e aproveitar os potenciais, as habilidades e o conhecimento das pessoas com deficiência no trabalho? (por exemplo, eles identificam suas habilidades para escolha de suas atividades no trabalho e para o crescimento profissional)
12. Quais os desafios dos gestores em gerir a diversidade das pessoas com deficiência em uma universidade pública federal? (dê exemplos, fale mais sobre isso, já presenciou algo).
13. Quais as oportunidades dos gestores em gerir a diversidade das pessoas com deficiência em uma universidade pública federal? (dê exemplos, fale mais sobre isso, já presenciou algo).