

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**ANÁLISE DAS CONCEPÇÕES DE DEFICIÊNCIA E A PERCEPÇÃO  
DAS AÇÕES DE ADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES E PRÁTICAS DO  
TRABALHO DOS GESTORES DE UMA GRANDE EMPRESA  
PÚBLICA BRASILEIRA DO SETOR POSTAL**

Marjorye Soares de Oliveira Matalinares

Belo Horizonte  
2016

**Marjorye Soares de Oliveira Matalinares**

**ANÁLISE DAS CONCEPÇÕES DE DEFICIÊNCIA E A PERCEPÇÃO  
DAS AÇÕES DE ADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES E PRÁTICAS DO  
TRABALHO DOS GESTORES DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Luiz Marques

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e estratégia.

Belo Horizonte  
2016

MATALINARES, Marjorye Soares de Oliveira.

M425a

Análise das concepções de deficiência e a percepção das condições e praticas do trabalho dos gestores de uma grande empresa publica brasileira do setor postal. Belo Horizonte: FNH, 2016.

178p.

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão da diversidade – pessoa com deficiência - inclusão I. Marjorye Soares de Oliveira Matalinares II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 363.72



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARJORYE SOARES DE OLIVEIRA MATALINARES**

Matrícula: 770521

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Antonio Luiz Marques

**TÍTULO: ANÁLISE DAS CONCEPÇÕES DE DEFICIÊNCIA E A PERCEPÇÃO DAS AÇÕES DE ADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES E PRÁTICAS DO TRABALHO DOS GESTORES DE UMA GRANDE EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA DO SETOR POSTAL.**

DATA: 29/09/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antonio Luiz Marques  
ORIENTADOR.

Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Eliane Bragança de Matos  
Faculdade Novos Horizontes

Profª Drª Lillian Bambirra de Assis  
CEFET-MG

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, de autoria de **Marjorye Soares de Oliveira Matalinares**, área de concentração: Organização e Estratégia; linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações, sob a orientação do Prof.<sup>o</sup> Dr. Antônio Luiz Marques, intitulada **ANÁLISE DAS CONCEPÇÕES DE DEFICIÊNCIA E A PERCEPÇÃO DAS AÇÕES DE ADEQUAÇÃO DAS CONDIÇÕES E PRÁTICAS DO TRABALHO DOS GESTORES DE UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR POSTAL.**

Dados da revisão:

- Gramática
- Ortografia
- Redação

Belo Horizonte, 9 de setembro de 2016.



Profa. Débora dos Passos Laia

Ao meu marido Carlos e à minha filha  
Ana Cecília, meus amores.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por conduzir-me a lugares inesperados.

Ao meu marido, Carlos Alberto, meu companheiro e amigo, que compartilha comigo cada vitória alcançada. Minha eterna gratidão por todo o amor que recebo a cada dia.

À minha preciosa filha, Ana Cecília que, com paciência e carinho, suportou minhas ausências.

Aos meus pais, Cláudio e Lada, por acreditarem em meu potencial, incentivando-me a lutar por meus sonhos.

Aos meus irmãos, Cláudia e Leonardo, por serem tão especiais em minha vida.

À minha sogra, Rosa, pelas orações e pelos constantes gestos de carinho.

Ao professor Ilton Elias, meu companheiro de trabalho e reflexões, pelo incentivo e carinho.

Ao professor Mario de Castro, pelos ensinamentos e por compartilhar comigo os fundamentos da Educação e as vivências do ensino-aprendizado.

Ao professor Antônio Luiz, pela orientação, ética, carinho e cuidado; por estar sempre presente nos momentos mais importantes dessa caminhada, questionando, conduzindo e propondo novos desafios. Obrigada por encorajar-me a buscar novas fronteiras e possibilidades.

Ao professor Fernando Coutinho, por mostrar-me os desafios das relações de trabalho.

À professora Talita, por encantar-me com os paradigmas sociológicos.

À professora Natália, por levantar importantes indagações sobre os princípios e métodos das ciências sociais.

Ao professor Luciano, por suas preciosas aulas de cultura organizacional.

Ao professor Luiz Honório, por sua avaliação sincera e suas orientações precisas.

Às professoras Renata e Caissa, pela gentileza em doarem parte de seu tempo para proporem significativas reflexões durante o momento da qualificação do projeto.

Aos gestores dos Correios que gentilmente colaboraram com esta pesquisa.

Aos colegas do mestrado em Administração, por terem contribuído enormemente para o meu aprendizado.

À minha colega de trabalho Valéria Santos que, com muita gentileza, me ajudou a solucionar várias questões administrativas.

À minha gestora, Viviane, por compreender meus momentos de irritação e cansaço.

À secretária Vânia, por seu cuidado e orientação sobre os prazos e as tarefas que deveriam ser desenvolvidas em cada etapa do mestrado.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) pelo financiamento desta pesquisa.

Agradeço àqueles que participaram dessa caminhada, seja direta ou indiretamente, e torceram por mim.



“O tempo é a minha matéria, o tempo presente, os homens presentes,  
a vida presente.”

Carlos Drummond de Andrade

## RESUMO

O processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho continua enfrentando dificuldades para efetivar-se, apesar da Lei de Cotas regulamentar sua contratação, devido a três fatores: a discriminação, a forma como os gestores veem a deficiência e a adequação das condições e práticas de trabalho por parte das empresas (CARVALHO-FREITAS, 2007b). Esse processo representa uma questão ainda mais complexa nas empresas públicas de direito privado, uma vez que apesar de ser uma organização pública pertencente à União, apresenta um modelo de gestão que visa à obtenção da eficiência e da lucratividade em suas operações. Nesse ambiente marcado pela cadência acelerada das atividades e pela fragmentação e individualização das metas, a entrada de uma pessoa com um suposto baixo potencial acarretaria em uma redução da produtividade do setor colocando em risco a eficiência do grupo (TEIXEIRA, 2013). Diante deste contexto, esta pesquisa objetivou descrever e analisar as concepções de deficiência dos gestores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) a respeito da inclusão das pessoas com deficiência na organização. A coleta de dados da etapa quantitativa da pesquisa sobre as concepções de deficiência dos gestores e a percepção das ações de adequação das condições e práticas do trabalho foi feita utilizando os instrumentos construídos e validados por Carvalho-Freitas (2007a). Participaram da etapa quantitativa da pesquisa 257 gestores dos níveis operacional, tático e estratégico da unidade da ECT localizada em Minas Gerais. Para a etapa qualitativa, foi realizado um estudo de caso com 12 gestores utilizando-se a técnica de entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi feita pelo método de triangulação metodológica, sendo a primeira fase a análise quantitativa com base no levantamento dos dados e a segunda fase a análise de conteúdo das entrevistas. Entre os resultados encontrados destaca-se que foi possível identificar a relação entre as concepções de deficiência partilhadas pelos gestores e o processo de inclusão, sendo que os fatores desempenho e práticas de recursos humanos são os que mais interferem na percepção positiva da inclusão. A principal contribuição da pesquisa foi demonstrar que a percepção da inclusão por parte do gestor pode influenciar desde a geração de oportunidades iguais dentro da organização, até a segregação da pessoa com deficiência, dificultando ou impedido seu desenvolvimento profissional. Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas sobre o tema em outras empresas públicas de direito privado, visando permitir comparações entre os diferentes contextos. Aconselha-se, ainda, que sejam realizadas pesquisas na mesma instituição, enfatizando a questão de gênero e as diferenças entre a inclusão de empregados concursados e terceirizados.

**Palavras-chave:** Gestão da diversidade, pessoa com deficiência, inclusão.

## RESUMEN

El proceso de inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral sigue enfrentando dificultades para hacerse efectiva a pesar de la Ley de Cuotas que reglamenta su contratación. Y eso es producto de tres factores: la discriminación, la forma como los gerentes evalúan la discapacidad y la adaptación de las prácticas y condiciones de trabajo en las empresas (CARVALHO-FREITAS, 2007b). Este proceso presenta una cuestión aun más compleja en las empresas públicas de derecho privado, toda vez que, a pesar de ser una empresa pública de propiedad de la Unión, tiene un modelo de gestión que busca obtener la eficiencia y el lucro en sus operaciones. En este ambiente marcado por el ritmo acelerado de sus actividades, por la fragmentación e individualización de sus metas, el ingreso de una persona con un supuesto bajo potencial ocasionaría una reducción de la productividad del sector colocando en riesgo la eficiencia del grupo (TEIXEIRA, 2013). Frente a este contexto, este estudio buscó describir y analizar los conceptos de discapacidad que tienen los gerentes de la Empresa Brasileña de Correos y Telégrafos (ECT) con relación a la inclusión de esas personas dentro de la organización. La recolección de datos en la etapa cuantitativa del estudio, referente a los conceptos de discapacidad de los gerentes y la percepción de las acciones de adaptación de las condiciones y prácticas laborales, fue realizada utilizando los instrumentos construidos y validados por Carvalho-Freitas (2007a). Participaron de la etapa cuantitativa del estudio 257 gerentes de las divisiones operacional, táctico y estratégico de la unidad ECT localizada en Minas Gerais. Para la etapa cualitativa, fue realizado un estudio de caso con 12 gerentes, utilizándose la técnica de entrevista semi-estructurada. Para el análisis de los datos se usó el método de triangulación metodológica, siendo la primera fase el análisis cuantitativo con base en el levantamiento de datos y la segunda fase el análisis del contenido de las entrevistas. Entre los resultados encontrados se destaca que fue posible identificar la existencia de una relación entre los conceptos de discapacidad de los gerentes y el proceso de inclusión, siendo que los actores de desempeño y prácticas de recursos humanos son los que más interfieren en la percepción positiva de la inclusión. La principal contribución de este estudio fue demostrar que los conceptos sobre discapacidad que tienen los gerentes pueden influenciar desde la generación de oportunidades dentro de la organización hasta la segregación de las personas con discapacidad, dificultando e paralizando su desenvolvimiento profesional. Para futuros estudios se sugiere la realización de investigaciones sobre el tema en otras empresas de derecho privado, buscando permitir comparaciones entre los diferentes contextos. Se aconseja, además, que sean realizados otros estudios dentro de la misma organización, destacándose cuestiones de género y la diferencia de inclusión entre empleados que entraron por concurso público o por contrato.

**Palabras clave:** Gestión de la diversidad, personas con discapacidad, inclusión.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Quadro 1 — Principais concepções de deficiência.....	60
Gráfico 1 — Gráficos de diferenças significativas da comparação dos indicadores entre as categorias da variável “sexo” .....	109
Gráfico 2 — Dendograma.....	121
Gráfico 3 — Gráfico das linhas das médias dos indicadores de cada grupo....	126
Gráfico 4 — Mapa perceptual para a relação dos grupos com a faixa etária....	128
Gráfico 5 — Mapa perceptual via análise de componentes principais.....	129
Quadro 2 — Perfil dos entrevistados.....	131
Quadro 3 — Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas.....	132

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Descrição das variáveis de caracterização da amostra.....	85
Tabela 2 — Tabela de fixação das escala <i>Likert</i> .....	89
Tabela 3 — Média, desvio padrão e intervalo de confiança <i>bootstrap dos construtos</i> .....	90
Tabela 4 — Análise fatorial para os construtos.....	98
Tabela 5 — Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos .....	99
Tabela 6 — Descrição dos indicadores criados.....	100
Tabela 7 — Correlação entre os indicadores .....	102
Tabela 8 — Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “sexo” .....	108
Tabela 9 — Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “deficiência” .....	111
Tabela 10 — Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “área” .....	112
Tabela 11 — Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “estado civil” .....	114
Tabela 12 — Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “situação do gestor” .....	116
Tabela 13 — Comparação dos indicadores com as variações “faixa etária”, “escolaridade” e “tempo de empresa” .....	118
Tabela 14 — Caracterização dos grupos formados .....	122
Tabela 15 — Comparação das variáveis de caracterização da amostra entre os grupos .....	127

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Adaptações das Condições de Trabalho
ACT1	Foram realizadas adaptações de instalações de trabalho visando à inserção de pessoas com deficiência (por exemplo: rampas, elevadores, degraus sinalizados com cores vivas e adaptação de banheiros e bebedouros)
ACT2	É feita a alocação de pessoas com deficiência em áreas de fácil acesso
ACT3	Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas com deficiência contratadas
ACT4	Existe sinalização dos locais de trabalho, facilitando a locomoção e o acesso das pessoas com deficiência
ACT5	Ocorre a redistribuição de tarefas conforme as necessidades das pessoas com deficiência
APRH	Adequação das Práticas de Recursos Humanos
APRH1	É realizado treinamento aos membros das Brigadas de Incêndio para a evacuação de pessoas com deficiência
APRH2	Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas com deficiência são sistematizados tendo por critério sua capacidade para o trabalho
APRH3	Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas com deficiência são sistematizados tendo por critério sua experiência de trabalho
APRH4	Os procedimentos de seleção foram modificados, assegurando a possibilidade de realização pelas pessoas com deficiência
CPN5	As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas que não possuem deficiência
CPI	Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão
CPI1	As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que modificadas as condições de trabalho.
CPI2	As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizadas as adequações necessárias nos instrumentos de trabalho
CTCs	Centros de Tratamento de Cartas
CTEs	Centros de Tratamento de Encomendas
CSTs	Centros de Serviços Telemáticos

DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
IACPT	Inventário de Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho
ICD	Inventário Concepções de Deficiência
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa com deficiência
PcDs	Pessoas com deficiência
PD	Percepção do desempenho
PD1	A qualidade do trabalho de uma pessoa com deficiência é inferior ao das pessoas que não possuem deficiência
PD2	O trabalho das pessoas com deficiência diminui as vantagens competitivas da organização
PD3	As pessoas com deficiência desempenham o trabalho com baixa produtividade
PD4	As pessoas com deficiência têm pior desempenho no trabalho
PD5	As organizações com grande número de pessoas com deficiência são menos competitivas que as demais
PBC	Percepção dos Benefícios da Contratação
PBC1	A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da organização
PBC2	Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos clientes
PBC3	Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos empregados
PV	Percepção do Vínculo
PV1	As pessoas com deficiência são mais comprometidas que as demais
PV2	As pessoas com deficiência são mais estáveis no emprego que as demais
PT	Percepção sobre a necessidade de Treinamento
PT1	As chefias precisam ser treinadas para supervisionar o trabalho de pessoas com deficiência
PT2	Os empregados precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência

- S            Sensibilização
- S1          São fornecidas informações sobre segurança e saúde no trabalho de forma acessível a todas as pessoas com deficiência contratadas
- S2          São promovidas atividades de formação, instrução e informação das pessoas com deficiência que não as coloquem em desvantagem em relação às demais pessoas no que se refere às informações de segurança e saúde no trabalho
- S3          É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção de pessoas com deficiência.
- S4          É feita a sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas com deficiência
- SPELL      *Scientific Periodicals Electronic Library*
- UNESCO    Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciências e Cultura.



## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 Problema de pesquisa .....	24
1.2 Objetivos da pesquisa .....	24
1.2.1 Objetivo geral .....	25
1.2.2 Objetivos específicos .....	25
1.3 Justificativa .....	25
<b>2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>28</b>
2.1 Histórico dos Serviços Postais no contexto da diversidade .....	28
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
3.1 Diversidade e pessoas com deficiência .....	36
3.1.1 Conceito de diversidade .....	37
3.1.2 Ação afirmativa e gestão da diversidade .....	38
3.1.3 Do princípio da igualdade à ação afirmativa .....	39
3.1.4 Gestão da diversidade: possibilidades de inclusão .....	43
3.1.5 O papel do gestor de empresas públicas na inclusão .....	45
3.2 Pessoas com deficiência: características gerais e aspectos conceituais ..	48
3.3 Concepções de deficiência .....	52
3.4 Percepção da deficiência: discriminação e estigmatização .....	61
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
4.1 Abordagem da pesquisa .....	67
4.2 Tipo de pesquisa .....	69
4.3 Método de pesquisa .....	69
4.4 Unidade de análise, unidade de observação e amostra .....	70
4.5 Técnicas de coleta de dados .....	71
4.6 Técnicas de análise de dados .....	74

<b>5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
5.1 Análise documental .....	82
5.2 Análise descritiva: caracterização dos respondentes da pesquisa.....	84
5.3 Análise exploratória dos dados e criação de indicadores .....	86
5.4 Análise descritiva das variáveis dos construtos .....	88
5.5 Criação e validação de indicadores .....	96
5.6 Comparação dos indicadores com as variáveis sócio-ocupacionais .....	107
5.7 Análise de agrupamento .....	120
5.7.1 Grupo 1: Apoiador da Inclusão da PcD no espaço organizacional .....	123
5.7.2 Grupo 2: Apoiador da inserção de pessoas com deficiência em setores restritos da organização .....	124
5.7.3 Grupo 3: Apoiador da inclusão de pessoas com deficiência e questionadores quanto as práticas de Recursos Humanos .....	125
5.8 Análise qualitativa: categorias e subcategorias .....	130
5.8.1 Processo de inclusão .....	132
5.8.2 Benefícios da inclusão de pessoas com deficiência .....	136
5.8.3 Desempenho da pessoa com deficiência .....	138
5.8.4 Necessidade de treinamento .....	140
5.8.5 Adaptação do espaço físico .....	141
5.8.6 Práticas de Recursos Humanos .....	143
5.8.7 Sensibilização dos empregados .....	144
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>148</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>172</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A questão da diversidade por si só não é nova e o interesse pelo tema por parte dos gestores também não é recente. Contudo, foi nas duas últimas décadas do século passado que o debate no campo dos estudos organizacionais ganhou notoriedade (CHANLAT, 2013).

Esse interesse se desenvolveu a partir de cinco grandes tendências sociais observadas desde o pós-guerra: a presença maciça e permanente das mulheres no mercado de trabalho; os movimentos de migração; a globalização do comércio; as dificuldades de inserção de jovens e pessoas com mais de 50 anos no mercado trabalho e as barreiras enfrentadas por pessoas com deficiência para a integração no ambiente organizacional (CHANLAT, *et al.*, 2013).

No caso específico da gestão da diversidade, com ênfase nas pessoas com deficiência (PcDs), as pesquisas demonstram que o processo de inclusão desse grupo no mercado de trabalho continua enfrentando dificuldades para efetivar-se, apesar da Lei de Cotas para a sua contratação, isso devido a três fatores: a discriminação, a forma como os gestores veem a deficiência e a adequação das condições e práticas de trabalho por parte das empresas (CARVALHO-FREITAS, 2007b).

Ademais, o Sumário do Relatório Mundial sobre a Deficiência (GOVERNO DE SÃO PAULO, 2011) indica que aproximadamente um bilhão de pessoas vive com algum tipo de deficiência, cerca de 15% da população mundial, sendo considerada a maior minoria do mundo. No Brasil, segundo dados do censo realizado em 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010), as PcDs compreendiam 45,6 milhões de indivíduos, perfazendo um total de 23,9% da população brasileira. Por outro lado, apesar de representar um grande contingente

de mão de obra, observa-se que, conforme explicitado no Relatório Anual de Informações Sociais de 2014 (RAIS), de 49,5 milhões de vínculos ativos no país apenas 381 mil, ou seja, somente 0,77% dos empregados com carteira assinada são pessoas com deficiência (BRASIL, 2014b).

A interpretação desse cenário de desemprego ou subemprego foi entendida por muito tempo como consequência da própria deficiência individual, a qual restringia as possibilidades de atuação destas pessoas. Contudo, pesquisas recentes demonstram que as dificuldades e a exclusão enfrentadas pelas pessoas com deficiência baseiam-se, principalmente, na forma como a sociedade atua diante da deficiência, nas barreiras arquitetônicas que dificultam o acesso aos espaços coletivos e na baixa qualificação dessas pessoas (NERI, *et al.*, 2003; CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004; SIQUEIRA; PRELORENTZOU, 2008; TOLDRÁ, *et al.*, 2010; OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2014).

No Brasil, além da ratificação de convenções e protocolos internacionais e da instituição da Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência<sup>1</sup>, foram também desenvolvidas ações afirmativas expressas por meio de leis e decretos (BRASIL, 2010).

Nesse contexto, a aprovação de normas como a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que estabelece cotas para concursos públicos, o Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro 1999, que regulamenta a Lei de cotas para empresas privadas, e do artigo 24, inciso XX, da Lei nº 8.666/93, que autoriza a contratação de associações de portadores de deficiência física para empresas estatais possibilitou a entrada de um significativo número de pessoas com deficiência nas organizações do Estado, introduzindo debates tanto no meio acadêmico quanto na área de gestão de

---

<sup>1</sup> Essa Secretaria foi criada por meio da Lei nº 11.958/2009 e Decretos nº 6.980/2009 e nº 7.256/10, especificamente voltada para articulação e coordenação das políticas públicas para as pessoas com deficiência.

peças sobre o desafio da inserção desses indivíduos no ambiente de trabalho e a adequação dos procedimentos e práticas de gestão para a sua colocação em igualdade de oportunidades com as demais pessoas (RAMALHO CRISTINA; SOUZA RESENDE, 2005; SUZANO, *et al.*, 2008). Embora essas leis sejam baseadas na igualdade de direitos e expressem a aspiração de um grupo pela igualdade social, muitos desses direitos formais nem sempre são convertidos em práticas (CHANLAT, *et al.*, 2013).

Perante essa realidade, torna-se necessário analisar de que forma essa diversidade tem sido reconhecida pelos gestores e quais são as principais dificuldades para a inclusão das PcDs dentro das organizações.

Essa gestão da diversidade, conforme afirmam Sabeg e Charlotin (2006), compreende o desenvolvimento de um conjunto de estratégias de gestão que visa não somente melhorar a presença em certos contextos profissionais das pessoas pertencentes a minorias discriminadas ou excluídas, mas também tornar a organização mais eficiente, aproveitando essas diferenças.

Essa perspectiva difere das ações afirmativas, pois enquanto estas últimas procuram promover em primeiro lugar a igualdade de oportunidades de emprego, a gestão da diversidade visa primordialmente melhorar a competitividade e eficiência das empresas, enfocando o reconhecimento e a contribuição das diferenças sociais e o desenvolvimento desse tipo de prática na organização. Além disso, essa abordagem procura colocar o trabalho como elemento integrador para todos e promover uma cultura que aceita as diferenças tornando a organização mais eficiente a partir da própria diferença (CHANLAT, *et al.*, 2013).

No entanto, essa abordagem não é necessariamente uma fonte de melhoria do desempenho nas organizações. Se aqueles que são diferentes podem ser uma fonte

de riqueza e inovação pelo fato de pensarem de forma diferente, ou por estabelecerem conexões com outras formas de redes sociais, eles também podem apresentar dificuldades no processo de socialização além de trazerem consigo o risco do comunitarismo e do confinamento dentro do grupo (CHANLAT, *et al.*, 2013).

Portanto, esse contexto pressupõe uma revisão no papel do gestor, pois processos de inclusão da diversidade bem-sucedidos necessitam do apoio da liderança assim como da própria diversidade na liderança (BEBBINGTON; OZBILGIN, 2013).

Marques e Carvalho-Freitas (2007a) explicitam essa condição ao descreverem as dificuldades enfrentadas pelos gestores ao lidarem com a questão da inclusão da pessoa com deficiência, os quais demonstram não possuírem conhecimentos fundamentados para entender o que é a deficiência e de que forma devem gerir a diversidade (MARQUES; CARVALHO-FREITAS, 2007a).

Tais considerações encontram convergências nas afirmações de Gugel (2006) que aponta essa situação ao declarar que as pessoas com deficiência sofrem discriminação direta ou indireta sobre suas potencialidades.

Esse preconceito representa uma questão ainda mais complexa nas empresas públicas de direito privado e mais especificamente no setor postal brasileiro (Correios), uma vez que, apesar de ser uma organização pública pertencente a União, apresenta um modelo de gestão que visa à obtenção da eficiência e da lucratividade em suas operações. Nesse ambiente marcado pela cadência acelerada das atividades, pela fragmentação e individualização das metas e pelas responsabilidades, a entrada de uma pessoa com um suposto baixo potencial acarretaria em uma redução da produtividade do setor colocando em risco a eficiência do grupo (TEIXEIRA, 2013).

Ressalta-se que o empregado é avaliado pelo que faz e como faz a partir do controle do trabalho e da obtenção de resultados. Por outro lado, se não lhe são concedidas condições adequadas para demonstrar suas potencialidades, esse ambiente torna-se um lugar propício ao surgimento do mito de que toda pessoa com deficiência é improdutiva e incapaz, não conseguindo, portanto, alcançar o objetivo organizacional. Essa suposta improdutividade pode afetar tanto a equipe de trabalho, quanto o gestor, uma vez que sua permanência na função está vinculada a sua atuação individual, por meio de avaliações de desempenho, remuneração variável e gestão por competência, gerando assim resistência ao processo de inclusão da pessoa com deficiência por parte dos gestores e empregados (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998; GUIMARÃES, 2000; SIQUEIRA; OLIVEIRA-SIMÕES, 2008).

Diante dessas condições, considerou-se necessário avaliar as concepções de deficiência existentes sobre esse grupo e as ações e práticas que as organizações estão desenvolvendo para viabilizar uma inclusão consistente, uma vez que essa apreensão do contexto possibilita a criação de ambientes organizacionais mais adaptados a intervenções bem-sucedidas para a promoção da igualdade de direitos e oportunidades (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2008).

Para isso, foram utilizados os construtos *Concepções de Deficiência* e *Ações de Adequação das Condições e Práticas do Trabalho*. O construto *Concepções de Deficiência* foi escolhido por possibilitar um diagnóstico da forma como os gestores interpretam a deficiência e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. O construto *Ações de Adequação das Condições e Práticas do Trabalho* por possibilitar o diagnóstico das ações de inserção desenvolvidas pela organização as quais modificam as relações no espaço social do trabalho, facilitando ou dificultando a inclusão. Os questionários que se referem a esses construtos foram construídos e validados por Carvalho-Freitas (2007a).

Segundo essa autora, as concepções de deficiência podem ser definidas como sendo a maneira pela qual a deficiência é interpretada ao longo da história, caracterizando-se como matrizes interpretativas que, de forma racional ou não, modelam e validam categorizações e classificações das pessoas com deficiência, no âmbito social e profissional. Em outras palavras, a concepção de deficiência pode ser definida como a percepção que a pessoa possui sobre as pessoas com deficiência, enquanto as matrizes interpretativas são formas de interpretar a deficiência, modelos presentes na atualidade. Existem seis matrizes interpretativas da deficiência predominantes nos espaços sociais, a saber: subsistência, sociedade ideal e função instrumental, espiritual, normalidade, inclusão social e técnica.

O presente estudo de caso foi realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública do setor postal. Os Correios têm por incumbência planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama em todo território brasileiro, incluídos as águas territoriais e o espaço aéreo, assim como nos lugares em que os princípios e convenções internacionais lhes reconheçam extraterritorialidade. Também, cabe aos Correios a exploração dos serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos, além das atividades correlatas, bem como de exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações (BRASIL, 1978). A unidade pesquisada foi a Regional de Minas Gerais, cujo efetivo é de 12.040 funcionários representando 10,26% do efetivo total dos Correios, sendo que nesse contingente figuram 542 pessoas com deficiência. Para garantir a inserção dessas pessoas no local de trabalho, os Correios afirmam que realizam ações que visam prover aos novos empregados, tanto concursados quanto contratados, os elementos necessários para atender às demandas de suas atribuições (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015e).

Os empregados concursados participam de todo o processo educacional de formação exigido para o seu cargo e os contratados possuem outra grade de



capacitação que inclui a participação em cursos profissionalizantes, tais como: informática básica, técnicas de redação empresarial, conceitos de qualidade e excelência no atendimento aos clientes, dentre outros. Outra medida adotada, segundo a empresa, é o desenvolvimento de ações para assegurar aos participantes a acessibilidade nos locais de trabalho de forma a minimizar, ou até mesmo neutralizar, as limitações causadas pela deficiência apresentada (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015d).

Cabe esclarecer que, para efeitos da presente pesquisa, o termo ‘inserção’ foi entendido como “o ato de introduzir pessoas com deficiência, junto às demais pessoas, em ambientes de trabalho para a realização de atividades profissionais.” (CARVALHO-FREITAS, 2007a, p.30). Já o termo “inclusão” foi entendido como a colocação competitiva das pessoas com deficiência em igualdade de direitos e oportunidades com as demais pessoas, sendo asseguradas as condições de acessibilidade, tecnologias assistivas e adaptação adequada do ambiente de trabalho (BRASIL, 2015).

### **1.1 Problema de pesquisa**

Considerando-se o cenário apresentado, pode-se perguntar: **De que forma as concepções de deficiência dos gestores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como empresa pública de direito privado, podem influenciar a inclusão das pessoas com deficiência na organização?**

### **1.2 Objetivos da pesquisa**

Buscando responder a questão de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar as concepções de deficiência dos gestores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a respeito da inclusão das pessoas com deficiência na organização.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Verificar como ocorre o processo de inserção das pessoas com deficiência na organização.
- b) Identificar as concepções de deficiência predominantes entre os gestores.
- c) Verificar a influência dos fatores sócio-ocupacionais dos gestores em suas concepções de deficiência.
- d) Verificar quais as relações que se estabelecem entre as concepções de deficiência dos gestores e as ações de adequação das condições e práticas do trabalho desenvolvidas pela empresa.
- e) Descrever as práticas de inclusão estabelecidas pela área de Gestão de Pessoas.

### **1.3 Justificativa**

Esta pesquisa justifica-se academicamente ao possibilitar a ampliação da abordagem sobre o tema, contribuindo para a evolução e desenvolvimento dos estudos sobre a inclusão de pessoas com deficiência ao replicar em um contexto de empresas públicas de direito privado instrumentos de medida já utilizados por outros pesquisadores em órgãos públicos e empresas privadas (CARVALHO-FREITAS,

2007a; NEPOMUCENO, 2013). Em busca realizada no período de janeiro de 2015 a maio de 2016 no *site* da *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL® observou-se que, dentre as 35.124 publicações de documentos listadas até a data pesquisada, apenas uma aborda a inclusão de pessoas com deficiência em empresas públicas, sendo que esse estudo se refere à inserção de pessoas com deficiência em aeroportos. Com base nos resultados, infere-se que mesmo diante da ampliação dos estudos sobre o tema, ainda há oportunidade de realização de pesquisas que abordem a temática justificando a importância deste estudo.

Em referência às contribuições para a sociedade, a pesquisa propicia ampliar a discussão sobre a importância do trabalho para as pessoas com deficiência e as barreiras sociais que dificultam o processo de inclusão. Por exemplo, em pesquisa realizada por Carvalho-Freitas e Marques (2007a) verificou-se que a maioria dos respondentes das empresas encontrava-se no agrupamento denominado “*hesitantes*”, o qual se caracterizava pelas dúvidas que possuía em relação a praticamente todos os aspectos relacionados à inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência, demonstrando a ausência de conhecimento teórico mais amplo sobre a deficiência e suas implicações para o trabalho.

Assim, ao retomar o tema, a presente pesquisa poderá favorecer a constatação dessas mesmas dificuldades em outro contexto, levando a reflexão sobre as práticas de recrutamento e seleção, no sentido de efetivamente se vislumbrar o paradigma da diversidade e da inclusão social por parte das empresas e confirmar ou não que a deficiência permanece representando um princípio de diferenciação, o qual atribui aos seus possuidores menores possibilidades de inclusão no mercado formal de trabalho.

No âmbito organizacional, este estudo ao refletir sobre o processo de inclusão das pessoas com deficiência busca propor uma discussão sobre as práticas estabelecidas pelas áreas de gestão de pessoas, mais especificamente no que diz respeito ao impacto da diversidade dos indivíduos e dos grupos sobre o comportamento dentro das organizações, uma vez que os processos de recrutamento e seleção refletem a política de gestão de pessoas da organização (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004).

Ainda, este estudo poderá ser útil à empresa pesquisada, na medida em que os resultados tornarão explícitas algumas características relacionadas às concepções de deficiência dos gestores que recebem esses empregados, além de possibilitar uma avaliação sobre a qualidade do processo de inclusão e a efetivação da vantagem competitiva preconizada por Cox Jr. (1991).

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, na qual são elucidados: o tema de pesquisa, a problemática a ser respondida, os objetivos pretendidos e suas justificativas sob o ponto de vista acadêmico, social e organizacional. No segundo capítulo apresenta-se a delimitação da ambiência do estudo, caracterizando a organização que foi pesquisada. No terceiro capítulo desenvolve-se o referencial teórico que visa caracterizar historicamente as principais concepções de deficiência, suas releituras em diferentes contextos socioculturais e as políticas sociais para inclusão da pessoa com deficiência. No quarto capítulo encontra-se a metodologia da pesquisa, na qual se apresentam a abordagem escolhida, a definição dos sujeitos participantes e os instrumentos definidos para a coleta e a análise de dados. No quinto capítulo procede-se à descrição e à análise dos resultados. No sexto capítulo formulam-se as considerações finais. As referências bibliográficas, os anexos e os apêndices complementam a dissertação.

## **2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, descreve-se o contexto da inclusão de pessoas com deficiência na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), especificando o perfil da organização, sua evolução histórica, principais características e as tendências do setor postal em relação à gestão da diversidade com foco na pessoa com deficiência. As fontes de pesquisa documentais utilizadas para o desenvolvimento dessa contextualização foram compostas por: fontes públicas, tais como o *site* institucional da empresa, Relatórios da Administração, exercícios 2013 e 2014 e Edital do concurso público de 2011. Também foram utilizadas fontes internas e de acesso restrito, tais como o Plano Estratégico Correios 2020, manuais, notas técnicas e a rede interna da instituição. Ressalta-se que a utilização de todos os documentos descritos ocorreu a partir da autorização da Assessoria de Planejamento e Gestão dos Correios e da Gerência de Recursos Humanos situadas em Minas Gerais.

### **2.1 Histórico dos Serviços Postais no contexto da diversidade**

As primeiras referências da formalização do serviço postal brasileiro ocorreram em 25 de janeiro de 1663 com o objetivo de possibilitar a comunicação entre Portugal e o então Brasil Colônia. Já em 1798 foram criados os Correios Marítimos, os quais estabeleciam o serviço entre Brasil e Portugal visando à organização de um serviço regular de correios no país (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015a).

Em 1808, com a vinda do Príncipe D. João VI para a Colônia, o serviço postal ganha novo impulso de desenvolvimento, sendo aprovado o Regulamento Provisional da Administração Geral dos Correios da Coroa e Província do Rio de Janeiro, por meio

da Decisão do Reino número 253 de 22 de novembro deste mesmo ano (VERGARA; CAVALCANTI, 1995).

Em 1861, com a criação da Secretaria do Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, os correios terrestres e marítimos são vinculados a essa secretaria e adotam as convenções recentemente promulgadas que regulamentam as trocas de correspondências com estados estrangeiros. Nos últimos anos do império de Dom Pedro II celebra-se em Berna, Suíça, a criação da União Geral dos Correios (futura União Postal Universal) que seria uma importante organização intergovernamental a qual agruparia os serviços postais de todos os países membros (VERGARA; CAVALCANTI, 1995).

Com a proclamação da República do Brasil, iniciaram intensas reformas administrativas no país, as quais levaram os Correios a se subordinarem ao Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos. Contudo, em 1894 ocorre a extinção desse ministério, passando novamente a Repartição Geral dos Correios da República a ser vinculada ao Ministério dos Negócios da Indústria, Viação e Obras Públicas. Posteriormente, esse Ministério também sofreu uma reestruturação e a empresa passou a integrar o Ministério da Viação e Obras Públicas, permanecendo nele até a reforma administrativa de 1967 (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015a).

Em 1931, o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) é criado pela fusão da Diretoria Geral dos Correios e a Repartição Geral dos Telégrafos iniciando uma nova fase da organização. Nesse contexto, o DCT realizou diversas inovações em sua estrutura como a criação da Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos, e se muniu de instrumentos técnico-jurídicos que facilitaram sua operação e garantiram avanços no processo postal brasileiro (VERGARA; CAVALCANTI, 1995).

Dentre as modificações mais significativas desse período, destacam-se a criação do Correio Aéreo Nacional (CAN); a obrigatoriedade do transporte de malas postais pelas empresas aéreas; desenvolvimento da triagem manual de correspondência; a regulamentação dos Serviços Postais e de Telecomunicações e o estabelecimento do monopólio da União correspondendo ao transporte, à distribuição no território nacional e à expedição para o exterior de objetos de correspondência com caráter de mensagem (VERGARA; CAVALCANTI, 1995).

Após profundas crises e um longo período de improdutividade, o DCT transforma-se em 20 de março de 1969 pelo Decreto-Lei nº 509 em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) (BRASIL, 1969). A nova empresa assume uma personalidade jurídica própria sendo uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações e regida pela legislação federal e por seu estatuto (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015a).

Neste contexto, os Correios têm por objetivo social, conforme estabelece a Lei nº 6.538 de 22 de junho de 1978, a incumbência de planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama em todo território brasileiro, incluídos as águas territoriais e o espaço aéreo, assim como nos lugares em que os princípios e convenções internacionais lhes reconheçam extraterritorialidade. Também, cabe aos Correios a exploração dos serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos, além das atividades correlatas, bem como exercer outras atividades afins autorizadas pelo Ministério das Comunicações (BRASIL, 1978). No exercício de sua função social, os Correios, ainda, são obrigados a assegurar a continuidade dos serviços postais e telegráficos em todo o país, garantindo confiabilidade, qualidade, eficiência e outros requisitos fixados pelo Ministério das Comunicações.

Além disso, a empresa também pode realizar parcerias comerciais que possibilitem a manutenção da qualidade e viabilidade de seus serviços, notadamente, de sua

rede de atendimento, bem como adquirir o controle ou a participação acionária em sociedades empresariais já estabelecidas, e constituir subsidiárias dentro dos requisitos estabelecidos pelo Ministério das Comunicações (BRASIL, 2013).

Atualmente, sua sede é em Brasília/DF, onde está sua Administração Central (AC), sendo que sua estrutura organizacional, vigente a partir de 2011, compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Comitê Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos do mesmo nível, e pela Administração Regional, composta pelas Diretorias Regionais. A Diretoria Executiva da empresa é constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências: Negócios, Econômico-Financeira, Gestão de Pessoas, Operações, Administração, Tecnologia e Infraestrutura, Rede e Relacionamento com os Clientes e Jurídica. Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional, todas localizadas nas capitais dos Estados, exceto no Estado de São Paulo que engloba duas diretorias regionais: São Paulo Metropolitana (com atuação na capital, Grande São Paulo, Vale do Ribeira, Baixada Santista, Litoral Sul e Alto Tietê) e São Paulo Interior, responsável pelos demais municípios. A organização integra a administração indireta do Poder Executivo, estando neste caso submissa aos dispositivos legais que caracterizam o setor público (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015b).

Em 17 de maio de 2013 foi aprovado o novo estatuto da ECT por meio do Decreto-Lei nº 8.016 (BRASIL, 2013) no qual se estabelecem os novos campos de atuação da empresa. Em nove de outubro de 2009 adota-se uma nova identidade corporativa expressa no negócio, na missão, na visão e nos valores da instituição (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015c), conforme especificados a seguir:

**Negócio:** “Soluções que aproximam”. Nessa perspectiva, a empresa afirma que sua proposta é oferecer à sociedade muito mais que produtos e serviços, focando no



processo de compreensão das necessidades dos clientes e busca de soluções adequadas que permitam aproximá-la de pessoas e organizações no âmbito nacional e internacional.

**Missão:** Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo. Nesse sentido, a empresa se propõe a apresentar uma imagem de empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes, comprometendo-se em oferecer produtos e serviços de qualidade, que atendam às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.

**Visão:** Ser uma empresa de classe mundial. O desafio assumido pela organização é de estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Nesse sentido, a organização visa promover uma reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, em todos os âmbitos, aumentando sua capacidade competitiva.

**Valores:** Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade. Nessa perspectiva, a empresa afirma que acredita e pratica os princípios da ética, pautada na transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança; na meritocracia, pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência. Também, ressalta a importância do respeito às pessoas, aplicando um tratamento justo e correto à força de trabalho, o compromisso com o cliente, garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços; e a sustentabilidade, buscando demonstrar sua preocupação com o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico, para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

Nessa estrutura, os Correios definem três macroprocessos para suas atividades que são: o atendimento, a triagem e o encaminhamento e a distribuição. O atendimento trata-se da captação ou postagem de objetos postais e é representado pelos pontos de acesso ao sistema postal, cuja rede é composta por: agências próprias e franqueadas, postos de correios, agências comunitárias, postos de venda de produtos e caixas de coleta de correspondências, em todos os municípios do país (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015b).

No macroprocesso de triagem e encaminhamento, realiza-se o tratamento diário de objetos postais e mensagens telemáticas, separando e reagrupando-os de acordo com os destinos. Posteriormente, esses objetos são encaminhados para o transporte que conduzirá todos os objetos para a distribuição. Compõem esse macroprocesso os Centros de Tratamento de Cartas (CTCs) e os Centros de Tratamento de Encomendas (CTEs) e os Centros de Serviços Telemáticos (CSTs), os quais se encontram distribuídos nas capitais e em diversos outros pontos do país (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015d).

A distribuição é a etapa final e a mais conhecida pelos clientes através da figura do carteiro. Ela engloba as atividades de entrega diária de objetos postais aos destinatários, realizada por 59.718 pessoas que fazem seus percursos a pé, de bicicleta, de motocicleta ou em veículos leves. Sua rede é composta por Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs) e Centros de Entrega de Encomendas (CEEs), localizados nos 300 maiores municípios do país, além das chamadas Unidades de Distribuição (UDs – agências que realizam tanto atendimento quanto distribuição) (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015d).

Para atender às necessidades dessa estrutura, a empresa possuía em abril de 2016 um efetivo de 117.405 empregados, sendo 26.318 atendentes comerciais, 59.718

carteiros, 13.738 operadores de Triagem e Transbordo e 17.631 em outros cargos. Desses, 7.682 são pessoas com deficiência representando 6,54% dos empregados da organização (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015e).

A forma de ingresso para os empregados na organização pode ocorrer através de concurso público ou por meio de empresas contratadas. No caso dos empregados concursados, o sistema de cargos dentro da organização é constituído por nível médio, nível superior e cargos específicos (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015e).

Por sua vez, os cargos da carreira de nível médio executam atividades com atribuições gerais e específicas sendo intitulados Agentes de Correios, Técnico de Correios e Especialista de Correios. Na carreira de nível superior, existem as atribuições gerais do cargo de Analista de Correios subdivididos em estágios de desenvolvimento Júnior, Pleno, Sênior e Máster. Já nos cargos específicos, em que figuram Engenheiros do Trabalho, Auxiliar de Enfermagem, dentre outros, também vigora o sistema de estágios de desenvolvimento, uma vez que, para esses cargos, as atribuições gerais não ensejam encadeamento em cargos de outras carreiras por possuírem requisitos específicos, em decorrência de permissivo legal (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015f).

Para os empregados com deficiência, existe outra forma de ingresso na organização além do concurso público, a qual ocorre por meio de contratos de prestação de serviços com instituições sem fins lucrativos para a execução de atividades de apoio administrativo ou operacional, sendo vedada a atuação em atividades fins da ECT, tais como: coleta, distribuição, atendimento comercial, triagem e transbordo e almoxarifado. O contrato oriundo da licitação e sua respectiva gestão submetem-se às condições acordadas, aos preceitos do artigo 24, inciso XX, da Lei nº 8.666/93,

das demais legislações pertinentes e dos normativos internos dos Correios (BRASIL, 1993).

Na Diretoria Regional de Minas Gerais, unidade da empresa pesquisada, existem 12.040 empregados representando 10,26% do efetivo total da ECT sendo que nesse contingente figuram 542(4,5%) pessoas com deficiência. Para garantir a inserção dessas pessoas no local de trabalho, os Correios afirmam que realizam ações que visam prover aos novos empregados, tanto concursados quanto contratados, os elementos necessários para atender às demandas de suas atribuições (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2015e).

Ressalta-se que, devido à necessidade de reformulação de sua estrutura organizacional e visando atender aos objetivos estratégicos estabelecidos em seu Plano Estratégico 2011-2020, a ECT encontra-se em fase de reestruturação ao longo dos anos de 2015 e 2016.

Neste contexto, a presente pesquisa visa descrever e analisar as percepções dos gestores da ECT a respeito da inclusão das pessoas com deficiência na organização.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico busca caracterizar a gestão da diversidade a partir de uma perspectiva restrita enfocando a questão da inclusão da pessoa com deficiência. Além disso, descreve as principais concepções de deficiência, suas releituras em diferentes contextos socioculturais e as políticas sociais para a inclusão da PcD no mercado de trabalho.

O conceito de deficiência suscita uma série de percepções que estão sujeitas a influências culturais, históricas e sociológicas, sendo que, segundo Carvalho-Freitas (2007a), a definição de deficiência é contingencial, ou seja, depende de circunstâncias relacionadas ao tempo e ao espaço socialmente estabelecido.

Portanto, para esta pesquisa, adota-se como pressuposto que as concepções de deficiência predominantes entre os gestores podem influenciar o processo de inclusão das pessoas com deficiência, uma vez que essas concepções direcionam suas ações ora para a exclusão, ora para a integração e inclusão.

#### **3.1 Diversidade e pessoas com deficiência**

O interesse dos estudos organizacionais pela questão da diversidade vem se desenvolvendo desde o início do século XXI, tendo como uma das principais temáticas o desafio dos gestores em gerir essa diversidade mantendo a integração e coesão organizacional sem, contudo, anular as diferenças entre os grupos que pertencem à organização (CHANLAT, *et al.*, 2013).

Segundo Nkomo e Cox Jr.(2014), as definições de diversidade variam desde uma visão restrita a conceituações excessivamente amplas. Nesse aspecto, as definições restritas enfocam questões como gênero, raça e etnia, as quais se referem a grupos

específicos de pessoas pertencentes a minorias, enquanto as mais amplas entendem a diversidade sob uma perspectiva mais abrangente, em que todas as diferenças individuais fariam parte dessa conceituação, retratando assim uma estrutura individualista de diferenciação (NKOMO; COX JR, 2014).

Carvalho-Freitas e Marques (2006) classificam as pesquisas sobre o tema em duas linhas de atuação: a primeira entende a diversidade como vantagem competitiva e a segunda como ativo organizacional. Em outras palavras, a diversidade representa uma vantagem competitiva quando é percebida como recurso que diferencia a organização no mercado, bem como se caracteriza como ativo organizacional quando exprime coesão e sucesso grupal.

### **3.1.1 Conceito de diversidade**

Para Thomas Jr (2010), o conceito de diversidade relaciona-se com as diferenças e as semelhanças entre os grupos sociais, podendo ser caracterizada como misturas de qualquer tipo. Ampliando essa proposição, o autor destaca que a acepção da palavra 'diversidade' refere-se às características de uma coleção ou grupo de múltiplas dimensões, tais como funcionários, clientes, fornecedores, funções, cidadãos, família e membros ou congregados em um ambiente religioso. Isto significa que, quando se discorre sobre a diversidade de um grupo, é essencial especificar a dimensão na qual ele é abordado.

Ainda, segundo Cox Jr e Nkomo (2014), a diversidade pode ser entendida como um misto de pessoas com identidades grupais distintas inseridas em um mesmo sistema social. Essas identidades diferem entre si e interagem em um complexo arranjo de fatores individuais, grupais e organizacionais. De acordo com Kirton e Greene (2013), o conceito de diversidade é utilizado na literatura de três formas distintas: descrevendo a força de trabalho; como uma abordagem política para a gestão da

força de trabalho ou como um paradigma teórico que destaca a importância das diferenças sociológicas, biológicas e demográficas.

Martinez (2013) afirma que os conceitos de Cox Jr (1991) apresentam uma visão da diversidade marcada pela diferença entre as pessoas, seja no âmbito cultural, seja no espaço do poder. Para Martinez, Kirton e Greene(2013) enfocam, de forma análoga mas ampliada, a utilização dessas diferenças mais que sua eliminação, por meio de uma abordagem de valorização da diferença entre os grupos sociais. Somando-se a isso, Martinez igualmente alega que Thomas Jr amplia a perspectiva de Kirton e Greene ao enfatizar a questão não só da diferença, mas também da semelhança.

No presente estudo entende-se a diversidade conforme propõem Kirton e Greene, como um espaço de valorização da diferença e de sua utilização a favor do grupo. Nesse prisma, se aborda o tema a partir da compreensão de que a diversidade existente nas empresas pode ser tratada tanto por uma vertente baseada na ação afirmativa, em que o foco é a inserção das minorias quanto a partir do desenvolvimento de estratégias traduzidas na gestão da diversidade.

### **3.1.2 Ação afirmativa e gestão da diversidade**

Para se analisar a questão da diversidade com foco na pessoa com deficiência, dentro do contexto das empresas públicas de direito privado, é imprescindível considerar o tema a partir de dois aspectos, a saber: a ação afirmativa e a gestão da diversidade. Isso ocorre porque, embora a ação afirmativa atenda aos interesses do acionista majoritário, o Estado, a gestão da diversidade possibilita a criação de um conjunto de medidas administrativas que considerem os atributos pessoais e grupais como recursos para melhorar o desempenho da organização (CHANLAT, *et al.*, 20013). Essas medidas possibilitam o atendimento às exigências do tipo de gestão

que essas empresas desenvolvem, o qual está alinhado à lógica de mercado, e à busca da eficiência e do lucro em suas operações (TEIXEIRA, 2014).

Nessa perspectiva, enquanto a ação afirmativa representa um instrumento corretivo para formular oportunidades igualitárias aos indivíduos, a gestão da diversidade abrange uma dimensão mais ampla, enfatizando a compreensão de uma estrutura complexa e dos impactos das diferenças na organização (NKOMO; COX JR, 2014).

### **3.1.3 Do princípio da igualdade à ação afirmativa**

Segundo Gomes (2001), as ações afirmativas podem ser entendidas como um conjunto de políticas públicas e privadas obrigatórias, facultativas ou voluntárias, as quais visam combater à discriminação em todos os sentidos, bem como a correção dos efeitos dessa discriminação historicamente praticada, visando à concretização na prática do ideal de igualdade de acesso aos bens fundamentais tais como a educação e ao trabalho.

Por outro lado, Moraes (2003) conceitua as ações afirmativas como políticas ou programas, públicos ou privados, que visam conceder algum tipo de benefício a minorias ou grupos que se encontrem em condições de desvantagem, em relação a um determinado contexto social, devido a processos discriminatórios atuais ou passados, dentre os quais se destacam as pessoas com deficiência, idosos, mulheres, índios, dentre outros.

A partir dessas definições, pode-se concluir que as ações afirmativas apresentam elementos que visam ora à compensação, ora à concessão da igualdade de forma concreta e objetiva. As estratégias adotadas para efetivação dessas ações vão desde a estipulação de cotas, no caso das obrigatórias, até a promoção de



incentivos fiscais ou descontos em tarifas públicas, no caso das facultativas ou voluntárias, a fim de incentivar a inclusão de minorias (FONSECA, 2006).

Os antecedentes da ação afirmativa desencadearam-se com a consagração do direito à cidadania, a partir da Revolução Francesa em 1789. Este acontecimento, embora tenha escrito uma nova página na história da sociedade, não foi suficiente para garantir a efetivação dos direitos sociais dos indivíduos frente à exclusão econômica vivenciada pela maioria da população (BRASIL, 2007). Também, com o advento da Segunda Guerra Mundial, percebeu-se a necessidade de valorização da vontade da maioria, respeitando-se, contudo, as necessidades e peculiaridades das minorias. É neste contexto que se desenvolve a instituição de políticas públicas compensatórias visando garantir a igualdade a todos e a busca por formas mais eficazes para gerir a diversidade inserida no mercado de trabalho.

A Declaração dos Direitos Humanos de 1948, em seu primeiro e segundo artigos afirma que todas as pessoas nascem livres e iguais, sendo capazes de gozar de direitos e liberdades sem distinção de qualquer espécie ou condição. Esta afirmação pressupõe o princípio da igualdade, segundo o qual todos os seres humanos são iguais em valor ou importância. Isto significa que todas as pessoas deveriam ter as mesmas possibilidades e as mesmas oportunidades de participar da sociedade e pertencer ao mercado de trabalho (OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2014).

Contudo, a igualdade formal, entendida como trato, semelhante para pessoas que se encontram nas mesmas condições, não atende às necessidades das pessoas com deficiência, uma vez que não garante a igualdade de oportunidades (RIMMERMAN, 2013).

Considerando que desde a assinatura e ratificação da Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência e do protocolo facultativo, pelos Estados Partes, muitas ações foram estabelecidas visando promover a igualdade de oportunidade de emprego para as pessoas com deficiência, verifica-se que as medidas propostas nesses documentos vão desde a revisão de princípios e políticas governamentais até a promoção, formulação e avaliação de normas e planos nacionais, os quais não se concentram unicamente nas práticas de proibição da discriminação de PcDs, mas também atuam na proposição de ações afirmativas (OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2014).

Gugel (2006) afirma que é essencial compreender o processo de aplicação do tratamento igualitário a todos perante a lei e o tratamento diferenciado da pessoa com deficiência, a fim de se compreender a aplicação das normas vigentes. Nesse sentido, o princípio da igualdade jurídica atua garantindo às pessoas de situações iguais os mesmos direitos e obrigações. Por outro lado, para os desiguais propõem-se leis e normas que possibilitem a chamada isonomia, discriminação positiva ou igualdade formal e material.

Dentre essas ações afirmativas, entendidas como ações que garantem a igualdade de oportunidade na prática, certamente o sistema de cotas constitui-se o mais conhecido e utilizado para a integração da pessoa com deficiência ao mercado formal de trabalho. Esse sistema surgiu na Europa logo após a Primeira Guerra Mundial visando inicialmente atender aos veteranos de guerra que haviam sofrido algum tipo de mutilação durante o serviço militar. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, o sistema de cotas foi ampliado passando a atender também os civis, sendo expandido para outros continentes (NEPOMUCENO, 2013).

No Brasil, a Lei de Cotas, Decreto nº 3.298, regulamentada em 20/12/1999, para as empresas privadas, e a Lei nº 8.112 de 11/12/1990, para as instituições públicas,

trouxeram uma nova possibilidade de inserção no mercado de trabalho para as pessoas com deficiência. Essas leis representaram um canal para a garantia de direitos civis e humanos, pois poderiam fornecer os meios pelos quais a pessoa com deficiência adquiriria alimentação adequada, vestuário e abrigo, acesso à educação, cuidados à saúde e serviços de apoio, além de participar da vida cultural e social de sua comunidade. Em outras palavras, a instituição dessas políticas públicas possibilitou a criação de oportunidades para as pessoas com deficiência visando suprir suas necessidades e aumentar a sua participação na sociedade (FONSECA, 2006).

Nesse contexto, a inserção de pessoas com deficiência no mercado contribui para a realização da equidade, reduzindo o estigma e promovendo a inclusão, além de criar um ambiente eficaz para a quebra de estereótipos, rompendo com ideias enraizadas nas estruturas sociais (TETTE; CARVALHO-FREITAS; OLIVEIRA, 2013).

Essa nova realidade fez surgir outras questões e desafios para as organizações sobre como efetivar a inclusão desses empregados, como adequar os procedimentos, e como deveria ser a relação entre as pessoas com deficiência e os demais empregados.

No caso das empresas públicas de direito privado, cuja contratação ocorre a partir de concursos públicos ou por contratação de associações (terceirização), não havendo restrições formais para a entrada de empregados pertencentes a diferentes grupos, essa questão se tornou ainda mais relevante, pois esse espaço organizacional constituído por um modelo híbrido de gestão exigia um conjunto de ações administrativas que mantivessem a identidade e a coesão da empresa sem, contudo, anular as diferentes identidades.

### **3.1.4 Gestão da diversidade: possibilidades de inclusão**

Para Cox Jr e Blake (1991), as tendências de negócios focadas na globalização e no aumento da diversidade mudaram o foco de atenção dos gestores quanto ao manejo das diferenças nas organizações. Ainda segundo os autores, a bibliografia sobre gestão sugeria que as organizações deveriam valorizar a diversidade para melhorar a efetividade organizacional. Entendia-se que a gestão da diversidade poderia criar uma vantagem competitiva, a qual se faria por meio dos custos, da aquisição de recursos, marketing, criatividade, resolução de problemas e flexibilidade organizacional.

De acordo com Thomas Jr (2010), a gestão da diversidade pode ser entendida como um conjunto de medidas administrativas que consideram os atributos pessoais e grupais, como recursos para melhorar o desempenho da organização. Para Chanlat, *et al.*, (2013), a gestão da diversidade pode ser definida como o desenvolvimento de um conjunto de estratégias de gestão que visam não só melhorar o processo de inclusão e desenvolvimento das pessoas pertencentes a minorias discriminadas ou excluídas socialmente, mas também tornar a organização mais eficiente, aproveitando as diferenças. Esta estratégia difere dos programas sociais governamentais, uma vez que não visa promover prioritariamente uma igualdade de oportunidades de emprego, mas, antes de tudo, melhorar a competitividade e eficiência das empresas com foco no reconhecimento e na contribuição das diferenças sociais.

Alves e Galeão-Silva (2004), ao compararem a ação afirmativa com a gestão da diversidade, afirmam que a primeira tem por foco minorias (negros, mulheres e deficientes físicos) cujos efeitos da inserção para a empresa restringem-se à priorização de questões legais provocando assim mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento. Por outro lado, a gestão da diversidade amplia

seu contexto de atuação tendo como alvo todas as diferentes identidades presentes nas empresas, tais como etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.

Nessa perspectiva, a diversidade passa a ser uma vantagem competitiva enfatizando a atração de talentos, o intercâmbio de culturas, o aumento do potencial criativo e consequente inovação nas empresas, ampliando a capacidade de solucionar problemas e aumentando a flexibilidade do sistema administrativo (COX JR, 1994). Chanlat, *et al.*, (2013) corroboram esta visão ao afirmarem que a gestão da diversidade busca criar um local de trabalho inclusivo para todos, promovendo uma cultura que aceita as diferenças, uma vez que estas tornam a organização mais eficiente e criativa. Em outras palavras, paridade, cotas e discriminação positiva seriam respostas pragmáticas para a desigualdade social existente dentro da organização.

No caso das pessoas com deficiência, a ação afirmativa ainda representa a principal forma de inserção no mercado de trabalho, uma vez que as empresas não ultrapassaram esse limite resguardando-se unicamente da sanção legal por meio do cumprimento das cotas (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Por outro lado, a conscientização dos gestores da importância da diversidade dos trabalhadores de uma organização pode abrir espaço para se criar as condições necessárias visando o desenvolvimento de uma postura ética que passa a entender a diversidade, sob o ponto de vista da pessoa com deficiência, como uma prática organizacional e um valor para os negócios (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004).

As organizações e seus gestores não podem ignorar o papel que desempenham na dinâmica socioeconômico, uma vez que as práticas de gestão exigem a dupla compreensão da antropologia, em seu sentido geral que está interessado no ser

humano e em seu sentido genérico lidando com as pessoas em situação concreta (CHANLAT, *et al.*, 2013).

Portanto, embora a inserção da pessoa com deficiência nas empresas públicas de direito privado ocorra, sobretudo por meio das cotas, a gestão da diversidade representa um conjunto de ações organizacionais que ultrapassam os limites da ação afirmativa, a qual visa essencialmente promover uma igualdade de emprego atendendo às questões legais. Assim sendo, a gestão da diversidade enfoca a melhoria do desempenho organizacional por meio da valorização e aproveitamento das diferenças, as quais podem propiciar um ambiente de trabalho mais eficiente e criativo.

### **3.1.5 O papel do gestor de empresas públicas na inclusão**

O entendimento sobre o papel do gestor de empresas públicas no contexto da inclusão da pessoa com deficiência perpassa necessariamente pela compreensão da singularidade da liderança da administração pública.

As principais características da gestão pública atual é a busca pela adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Em outras palavras, as influências das concepções neoliberais alicerçadas às noções de estado mínimo e gestão por resultados criam um ambiente em que a lógica de mercado prevalece, delineando para o cidadão o papel de cliente (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Esse tipo de gestão pública assume novos valores a partir da influência dos modelos de gestão pública, os quais se expressam em princípios como eficiência, foco em resultados e valorização do espírito empreendedor. Tais princípios são sustentados por esses valores em que o gestor público passa a ser percebido a partir de sua

atuação individual, por meio de avaliações de desempenho, remuneração variável e gestão por competência (GUIMARÃES, 2000).

A especificidade da gestão pública em comparação com a gestão privada está principalmente no papel que os gestores exercem. No caso da esfera pública, o gestor necessita lidar com variados objetivos, elaborados a partir de diferentes racionalidades e interesses, enquanto que o gestor do setor privado possui objetivos mais claros, pautados notadamente pela obtenção do lucro (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Agrega-se a isso a questão do gestor público estar sujeito à instabilidade da função, uma vez que essa pode ser alterada devido ao limite de tempo estabelecido para permanência em determinados cargos e as frequentes mudanças administrativas e políticas. Por outro lado, esse gestor necessita lidar com questões como estabilidade dos liderados e uma complexa estrutura de leis, controles e regulamentações as quais reduzem sua autonomia e liberdade de atuação (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Outra característica importante da gestão pública é o seu enfoque no ambiente interno e a ausência do propósito de lucratividade. Nesse sentido, o enfoque direciona-se para o aumento da eficiência de seus processos e a redução de custos (GOMES; OLIVEIRA, 2010).

Portanto, o papel exigido para essa liderança pública é de assegurar condições organizacionais propícias ao desenvolvimento de pessoas, compartilhando o poder com sua equipe, delegando responsabilidades e permitindo que elas se expressem de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, sem danos para os objetivos individuais e profissionais. Portanto, a gestão pública moderna

evidencia a necessidade do gestor de exercer múltiplos papéis no cumprimento de sua função (CARVALHO, 1995).

No caso da empresa pública do setor postal brasileiro, tem-se ainda uma maior especificidade, uma vez que, apesar de ser uma empresa pública pertencente à União, apresenta o modelo de gestão que visa à obtenção da eficiência e da lucratividade em suas operações. Este modelo de gestão baseia-se em princípios do taylorismo e do toyotismo, em que por meio da seleção de ferramentas e características desses métodos, constituiu-se um modelo híbrido de gestão das suas unidades. Outra singularidade deste setor está na constituição das práticas de gestão, as quais incorporaram a lógica produtiva industrial de larga escala na organização do trabalho e nos processos operacionais e a prestação de serviços no atendimento ao cliente (TEIXEIRA, 2013)

Em suma, no setor postal, o papel do gestor ganha uma nova nuance, ou seja, além de lidar com todas as questões inerentes ao gestor da esfera pública, que incluem questões legais para as quais muitas vezes não está devidamente preparado, (Gugel, 2006) ainda necessita assumir uma postura de liderança conforme princípios do modelo industrial de serviços.

Considerando-se a singularidade da gestão pública e a busca pela lucratividade, própria do setor privado, que se convergem dentro da empresa pública do setor postal, verifica-se que a compreensão sobre a forma como o gestor percebe a pessoa com deficiência é essencial para a efetivação da inclusão, uma vez que a atuação desse gestor interfere na carreira tanto da pessoa com deficiência como de outros empregados. Essa interferência ocorre devido à sua obrigação como parte da liderança de encorajar as relações de confiança e avaliar o desempenho desses empregados, visando o alcance dos objetivos da organização. Além disso, cabe a esse gestor primar pela eficiência do processo criando um ambiente propício ao



desenvolvimento das pessoas, sem, contudo, desconsiderar a busca pela lucratividade.

Este cenário indica que para que se processe a inclusão da pessoa com deficiência nas organizações faz-se necessário o desenvolvimento de gestores cujas práticas se fundamentem em valores inclusivos e na compreensão de sua responsabilidade frente ao processo de inclusão das PcDs (MACCALI, *et al.*, 2014). Marques e Carvalho-Freitas (2007a) explicitam as dificuldades dos gestores de lidarem com a questão da inclusão da PcD ao afirmarem que os gerentes e responsáveis pela inserção ainda não possuem conhecimentos fundamentados para entender o que seja a deficiência, não definem claramente em que modelo interpretativo se baseiam para caracterizar sua forma de ver a deficiência e possuem dúvidas sobre suas ações e a gestão da diversidade (MARQUES; CARVALHO-FREITAS, 2007a).

Com base nessa reflexão, o próximo subcapítulo descreve as características gerais das pessoas com deficiência, as concepções de deficiência predominantes ao longo da história e a forma como a pessoa com deficiência é percebida em seu convívio social.

### **3.2 Pessoas com deficiência: características gerais e aspectos conceituais**

Inúmeras foram as expressões utilizadas ao longo da história para se referir as pessoas que atualmente denominam-se pessoas com deficiência. A terminologia, na interpretação de Sasaki (2003), passou por um profundo processo de construção da linguagem, desde a utilização de termos como 'inválidos', 'incapazes' e 'excepcionais' até a expressão 'pessoas com deficiência' aprovada pela Portaria nº 2.344, da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República em 3 de novembro de 2010.

Ainda segundo o mesmo autor, o cuidado com a linguagem é uma premissa para se desenvolver uma verdadeira sociedade inclusiva, uma vez que por meio das escolhas que se faz ao se expressar e utilizar um vocabulário reflete-se, de forma voluntária ou involuntária, o respeito ou a discriminação que se possui com relação às pessoas com deficiência.

Ferraz (2006), ao explicar sobre a importância do léxico na sociedade, afirma que uma das características universais e mais marcantes dos grupos sociais é a organização de um repertório de palavras utilizadas para definir e nomear os seres e as coisas. Esse conjunto de vocábulos estabelece profundas relações com a cultura, a história e a sociedade reportando à linguagem, o mundo referencial, físico, cultural, social e psicológico no qual se inserem os homens.

De acordo com Sasaki (2003), as primeiras menções feitas às pessoas com deficiência em romances, leis e outros meios de comunicação utilizavam a expressão 'os inválidos', caracterizando-as como indivíduos sem valor, as quais representavam um peso para a sociedade, sendo consideradas inúteis.

Ainda, segundo o mesmo autor, por volta do século XX até meados de 1960, a terminologia modificou-se para 'os incapacitados' ou 'incapazes', definindo as pessoas com deficiência como pessoas sem capacidade para realizar algumas tarefas devido à deficiência que apresentavam. Essa terminologia oferecia a ideia de que a pessoa com deficiência necessariamente teria sua capacidade eliminada ou reduzida tanto nos aspectos físicos, psicológicos e sociais como no aspecto profissional.

Segundo Sasaki (2003), de 1960 a 1980, novos termos ganham espaço: os 'defeituosos', os 'deficientes' e os 'excepcionais'. Essas denominações passam a focalizar mais as deficiências em si do que a capacidade das pessoas de atuarem.

Entre 1981 e 1987 inicia-se a utilização dos termos ‘pessoas deficientes’ agregando o valor de pessoa àqueles que possuem algum tipo de deficiência (Sasaki, 2003).

Surge então, entre 1988 e 1993, a expressão ‘pessoa portadora de deficiência’ visando conferir à deficiência uma situação de minúcia, um valor agregado à pessoa com deficiência (FÁVERO, 2004). Essa nomenclatura foi utilizada somente em países de língua portuguesa sendo incorporada às leis e à constituição federal. Na década de 1990 vigorou a utilização de termos como: ‘pessoas com necessidades especiais’, ‘pessoas especiais’ representando um valor que seria conferido tanto a pessoas com deficiência quanto a outras pessoas consideradas não deficientes (BRASIL, 2001).

Ressalta-se que a precursora para a mudança das definições que se referem às pessoas com deficiência foi a Organização das Nações Unidas – ONU por meio da Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes, aprovada pela Assembleia Geral da ONU, em 9 de dezembro de 1975. Também, em 1993, o Decreto nº 914 de 06/09/1993 define em seu artigo 3º que:

Considera-se pessoa portadora de deficiência aquela que apresenta, em caráter permanente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano (BRASIL, 2015, p.1).

Contudo, foi a partir de 2002, com os movimentos mundiais de pessoas com deficiência, incluindo os do Brasil, os quais suscitaram intensos debates sobre os direitos das pessoas com deficiência, que se definiu a nomenclatura utilizada atualmente: pessoas com deficiência. Esta expressão, que faz parte do texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, homologada pela Assembleia das Nações Unidas em 13 de dezembro de 2006 e com vigência a partir de 2008, representa um avanço na visão inclusiva expressa nos termos adotados

para se referir a esse grupo. Acompanhando essas mudanças de terminologia, segue-se a remodelagem das definições de deficiência na literatura. Nesse sentido, Ribas (1994) afirma que a própria mudança da nomenclatura utilizada para definir a pessoa com deficiência manifesta o surgimento de uma nova abordagem sobre a questão. Em 2015, com a instituição da Lei nº 13.146 de 06/12/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), ocorre a ratificação dessa nomenclatura.

Essa revisão histórica da terminologia elegida para se referir à pessoa com deficiência conduz ao reconhecimento de que não existe uma conceituação correta e válida para todos os períodos históricos, uma vez que em cada época são utilizados termos que estarão de acordo com os valores vigentes na sociedade (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; 2007).

Foucault (2002), ao analisar a gênese e a filosofia das ciências humanas, afirma em seu livro intitulado “As Palavras e as Coisas” que os códigos fundamentais de uma cultura, “os quais regem os sistemas perceptivos, a linguagem, os modelos hierárquicos e os valores sociais”, prescrevem suas ordens para cada homem de como construir teorias, ordenar e interpretar as coisas e o mundo. Esta ordem, sobre cujo fundamento os indivíduos pensam, estabelece identidades alicerçadas nas diferenças, as quais definem o “outro” que para uma cultura seria o que faz parte dela, mas que lhe é estranho, e o “mesmo” que é para uma cultura, disperso e ao mesmo tempo semelhante, sendo, portanto, reconhecido em uma de suas identidades.

Esse modo de interpretar o “outro” revela uma tendência social frente aos indivíduos que apresentam alguma diferença em relação aos demais, a qual se expressa na classificação e categorização. Esse tipo de comportamento leva à reflexão sobre a forma como os grupos sociais concebem a questão e a percebem enquanto um fenômeno histórico e geograficamente localizado.

### 3.3 Concepções de deficiência

O estudo das concepções de deficiência pressupõe a compreensão do processo histórico no qual elas estão inseridas e das formas de construção social da diferença desenvolvidas pelos indivíduos em busca da satisfação de suas necessidades (BIANCHETT, 2006).

Carvalho-Freitas (2007a), ao analisar historicamente as concepções de deficiência, afirma que esse tipo de abordagem possibilita uma visão ampliada do fenômeno ao sair da dimensão particular, focada meramente nas características distintivas dos indivíduos, e assumir uma visão da deficiência no âmbito político e social. Além disso, esse tipo de apreciação permite uma compreensão abrangente das formas de interpretação da deficiência ao longo da história e o delineamento das matrizes de pensamento que orientaram as interações das pessoas com deficiência no espaço social no qual estiveram inseridas.

Partindo-se dessa premissa, Carvalho-Freitas (2007a) define as concepções de deficiência como sendo a maneira pela qual a deficiência é interpretada ao longo da história, caracterizando-se como matrizes interpretativas que, de forma racional ou não, modelam e validam categorizações e classificações das pessoas com deficiência, no âmbito social e profissional. Nesse recorte, a autora amplia essa conceituação ao definir as matrizes interpretativas como:

modalidades relativamente estáveis e organizadas de pensamento ancoradas em concepções de homem, de mundo e de sociedade que organizam a atividade social, reconhecem e qualificam necessidades, e admitem formas de satisfazê-las, em função de seus fins (CARVALHO-FREITAS, 2007, p.35).

Em outras palavras, a concepção de deficiência pode ser definida como a percepção que a pessoa possui sobre as pessoas com deficiência enquanto as matrizes interpretativas são formas de interpretar a deficiência presentes na atualidade.

Ademais, Carvalho-Freitas (2007a) elucida em sua pesquisa os modelos de deficiência a partir de uma perspectiva histórica por meio da análise de variados estudos que, de forma direta ou indireta, fazem referência à questão da deficiência. Para isto, a autora parte de abordagens realizadas por pesquisadores como Pessoti (1984), Ribas (1994) e Bianchetti (2006) verificando os padrões de comportamento predominantes em relação às pessoas com deficiência em cada período e quais as visões de homem e de mundo que justificariam a origem de tais concepções, levando-se em conta o conhecimento existente em momentos específicos.

Por meio da análise dessas pesquisas, Carvalho-Freitas (2007a) verificou que as noções de deficiência sofreram diversas modificações por vários períodos históricos, as quais passaram da fase de concepções míticas e religiosas para abordagens científicas e, finalmente, assumindo um enfoque social. Em outras palavras, a deficiência partiu de uma abordagem individual de exclusão, seguindo à segregação, para finalmente apresentar-se sob uma perspectiva de integração e inclusão.

Os primeiros relatos da história apresentam visões em que predominam a ideia de deficiência como dificultadora do processo de sobrevivência, sendo que a pessoa com deficiência que desejasse inserir-se socialmente deveria comprovar sua capacidade de contribuir com a sociedade, caso contrário seria eliminada (CARVALHO-FREITAS, 2007a). Com o advento do Cristianismo, a deficiência assume outra perspectiva, passando a ser alvo da caridade e da piedade com os “anormais”. Essa postura era incentivada pela Igreja Católica e, nesse sentido, preservava-lhes o direito à vida, uma vez que se acreditava que a “anormalidade” estava ligada ao pagamento de pecados (BIANCHETTI, 2006). A partir do

Renascimento observa-se o interesse pelo estudo do comportamento das pessoas com deficiência, sob o enfoque patológico, sendo também, em alguns casos, visto como originários de processos hereditários (KASSAR, 1999). Essa visão da deficiência estava ligada a questões doutrinárias e de superstição, em que a perfeição física e mental representava uma dádiva ou castigo divino (KASSAR, 1999).

Carvalho-Freitas (2007a), descrevendo esse processo transformador da forma de interpretação da deficiência, relata que até 1960 a questão era vista a partir de uma concepção médica, sendo que as dificuldades estavam atreladas essencialmente à lesão e à deficiência. Existia nessa concepção a noção de um ideal padrão de pessoa “normal” a qual serviria de parâmetro para a definição de “anormais” como aqueles que não se enquadravam nessa perspectiva, vigorando assim uma concepção baseada na diferença (OMOTE, 1994).

A partir de 1960 desenvolveu-se outro modelo de concepção da deficiência, segundo o qual a deficiência passou a ser analisada a partir do contexto social. Neste caso, o foco sai da pessoa e recai sobre a sociedade. Omote (1994) esclarece que essas abordagens centradas na pessoa deficiente não levavam em consideração outros aspectos relacionados ao contexto da deficiência como, por exemplo, o aspecto político do problema. A incompreensão sobre essas outras possibilidades levaram a uma inversão da estrutura de causa e efeito, uma vez que focalizavam a causa da deficiência no indivíduo. A partir da análise dessas abordagens elaboradas pelos pesquisadores referenciados, Carvalho-Freitas (2007a) identifica seis matrizes interpretativas da deficiência encontradas nos espaços sociais.

A primeira matriz, denominada **subsistência/sobrevivência**, caracteriza-se pela necessidade de manutenção da organização social do trabalho. Dentro desta

abordagem, a deficiência é vista como incapacitante e dificultadora da sobrevivência, pois um corpo disforme acarretaria ao indivíduo a impossibilidade de cumprir suas funções na sociedade, tornando-se dessa forma um empecilho para o grupo. Os princípios que norteiam esta matriz estão presentes de forma implícita em todas as outras matrizes, as quais fazem uma releitura deste modelo, sendo alicerçadas no pressuposto de que a questão da possibilidade de atendimento de suas necessidades básicas determina a aceitação ou não da pessoa com deficiência pelo grupo (CARVALHO-FREITAS, 2007a).

A segunda matriz apresentada pela autora é a da **função instrumental** da pessoa a qual está fundamentada na busca de uma organização social ideal e de um homem perfeito, belo e que tenha uma função definida na sociedade. Esta matriz pode ser inserida no contexto histórico da Grécia, compreendido entre o séc. VI A.C. e o ano 322 A.C., em que predominou o pensamento filosófico de Platão e Aristóteles. Nesse período, marcado pelo enfraquecimento do pensamento mítico e a ascensão das cidades-estado, desenvolveu-se uma clara distinção entre homens livres voltados para o culto ao corpo e o ócio e os escravos que garantiam a sustentação da infraestrutura necessária ao desenvolvimento social (CARVALHO-FREITAS, 2007a).

Neste contexto, se estabeleceram os paradigmas atenienses e espartanos de valorização da estética, da racionalidade e da força, os quais reforçaram a perspectiva da exclusão e extermínio do diferente, em uma espécie de seleção natural (BIANCHETTI, 2006). Um segundo momento em que essa matriz se manifestou na história foi no início do século XX, na Europa, em que se delineavam as teorias positivistas e darwinistas as quais defendiam a ideia da evolução biológica constante. Francis Galton, com o propósito de aplicar os pressupostos da teoria da seleção natural desenvolvidos por Darwin, criou o termo 'eugenia' passando a indicar pretensões de se desenvolver uma teoria que pudesse estimular a



valorização dos portadores das melhores características, baseando esse processo em critérios de hereditariedade, evitando assim as características degenerativas que não se modelassem aos ideais da sociedade vigente (DEL CONT, 2008).

A terceira matriz de interpretação entende a deficiência como um **fenômeno espiritual** e configura-se na Idade Média (séc. IV ao séc. XIV), atribuindo uma origem metafísica à deficiência sendo esta uma manifestação de desejos ou castigos divinos. Neste período, com a queda do Império Romano, vigora na sociedade ocidental as teorias judaico-cristãs, as quais outorgam uma compreensão corporal fundamentada em referências bíblicas, concebendo a deficiência como o resultado de espíritos malignos, pecado, feitiçaria ou desagrado a Deus. (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b).

Por outro lado, essas pessoas também foram significadas como refletindo o “sofrimento de Cristo”, e em muitos casos sendo consideradas em estado angelical ou além-humano para ser um meio pelo qual os outros alcançariam a salvação (BIANCHETTI, 2006). Essas noções de pecado ou santidade, impureza e plenitude, cuidado e compaixão, cura e carga formaram as bases dominantes das conceituações ocidentais referentes às pessoas com deficiência durante a Idade Média, sendo que tais padrões ainda são encontrados em alguns contextos sociais na atualidade.

A quarta matriz intitulada **normalidade** tem na norma seu padrão de avaliação, sendo a deficiência considerada um ‘desvio’ ou ‘doença’ que necessita de cuidados especiais dos profissionais da saúde. Nesta matriz, o deficiente será aceito por meio do processo de reabilitação e sua adequação ao sistema social. (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b). Ela reflete a mudança de pensamento baseado no misticismo e religiosidade, para o cientificismo e a ordem. Segundo Foucault (2002), no começo do séc. XVII, o pensamento passa a ser baseado na similitude como

“forma primeira do saber”, sendo analisado em termos de identidade e de diferenças e conseqüentemente priorizando a medida e a ordem.

Nesse cenário, a deficiência deixa de ser considerada como um ato de desagrado divino ou possessão demoníaca e passa a ser entendida como uma doença do indivíduo, sendo lançada dentro dos discursos científicos e médicos. Aos especialistas cabe o diagnóstico, prognóstico e o tratamento da deficiência, normalmente, em instituições reservadas para tal fim (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b). Assim, a deficiência assume uma definição e significados a partir de atributos observáveis e características individuais. Em outras palavras, é a pessoa com deficiência e não a sociedade que tem o problema, e as diferentes intervenções têm como objetivo proporcionar ao indivíduo as competências necessárias para reabilitá-lo ou ajuda-lo a lidar com a questão.

A quinta matriz chamada de **inclusão** desloca a deficiência de um problema individual para um problema social. Essa matriz tem suas origens nos movimentos sociais do século XX, principalmente a partir da Revolução Industrial da Inglaterra marcada pelo apogeu do capital, pela ascensão dos movimentos sindicais e pelas manifestações das minorias lutando pela garantia dos direitos civis para todos.

Posteriormente, surgem inúmeras instituições de atendimento e assistência às pessoas com deficiência, bem como organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciências e Cultura (UNESCO) e Organização Internacional do Trabalho (OIT), os quais passam a adotar estratégias de intercâmbio de conhecimentos e apoio a projetos de equiparação e valorização das pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b).

Nesse período, vários organismos internacionais passaram a estabelecer uma legislação mais próxima das necessidades das pessoas com deficiência, como por exemplo, a aprovação da Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, na qual se explicita o direito inerente desse grupo ao respeito e a dignidade, bem como planejamentos socioeconômicos que atendam suas necessidades (GIL, M., 2002).

Nos anos seguintes, houve um expressivo avanço da legislação principalmente no âmbito do trabalho, a partir da Convenção 159 da OIT, a qual estabeleceu diretrizes mais precisas com o intuito de atender às necessidades das pessoas com deficiência. Segue-se em 1992 o estabelecimento do dia três de dezembro como o Dia Internacional da Pessoa Portadora de Deficiência da ONU e, em 1994, tem-se a Declaração de Salamanca que trata das questões educacionais. Também ocorre em 1995, a aprovação na Inglaterra de legislação de caráter afirmativo para as empresas com mais de vinte empregados.

Em 1999 promulga-se a Convenção Interamericana para Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadora de Deficiência e, em 2002, no Congresso Europeu sobre Deficiência estabelece-se 2003 como o Ano Europeu das Pessoas com Deficiência. (VIVARTA, 2003).

No que concerne ao contexto brasileiro, tem-se a promulgação da Constituição de 1988 a qual explicita, além dos princípios da igualdade e da dignidade da pessoa, alguns artigos que tratam diretamente das PcDs como o art. 7º em que se determina a proibição de qualquer discriminação no que se refere a salários e critérios de admissão dessas pessoas e o art. 37 que estabelece a reserva de cargos públicos para as PcDs.

Nessa perspectiva, a noção de deficiência passa a ser conceituada como uma construção sociopolítica dentro de um discurso baseado em direitos, isto é, a ênfase é deslocada das pessoas com deficiência para a sociedade, evidenciando a necessidade de uma voz política ativa contra as forças sociais.

Essa voz se evidencia em vários países ocidentais por meio da promulgação de leis que visavam estabelecer um discurso fundamentado em direitos em vez de alicerçado na segregação (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). A partir desse momento a legislação também adota uma mudança conceitual da deficiência deixando de ser entendida como um 'problema médico' individualizado e passando a ser tratada como uma questão que exige a adesão e participação da comunidade, possibilitando o acesso das pessoas com deficiência a atividades sociais regulares, como emprego, educação, lazer e saúde (PACHECO; ALVES, 2007).

Finalmente, a sexta *matriz apresenta a interpretação técnica da deficiência*, segundo a qual a diversidade passa a ser um recurso a ser gerido e controlado pelas organizações. Nessa perspectiva, a abordagem das diferenças sociais migra do âmbito político para a administração de recursos humanos das empresas passando a ser entendida como forma de obtenção de vantagem competitiva tanto para a empresa como para os indivíduos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Concordando com essa perspectiva, Cox e Blake (1991) afirmam que as organizações que não conseguem fazer as alterações necessárias para usar com mais sucesso, diferentes grupos podem esperar sofrer uma significativa desvantagem competitiva em comparação com aquelas que o fazem. Em outras palavras, nessa matriz são contempladas as práticas sociais e organizacionais que viabilizam a plena participação e inclusão das pessoas com deficiência, as quais refletem a percepção, quanto à avaliação dos benefícios da inserção dessas pessoas para a empresa, o desempenho e a criação de grupos heterogêneos

capazes de criar soluções para a organização. Por outro lado, Sabeg e Charlotin (2006) alertam que, apesar das pesquisas sobre as iniciativas de diversidade corporativa demonstrarem o interesse das organizações de pensarem além da gestão da diversidade, ou seja, realizarem uma gestão pela diversidade, esse processo envolve ainda o reconhecimento da alteridade e da valorização do diferente em sua estrutura e reflexões sobre a relação da empresa com a sociedade.

Quadro 1 – Principais concepções de deficiência

<b>Matriz de interpretação predominante</b>	<b>Ação social decorrente</b>	<b>Possibilidade de inserção da pessoa com deficiência</b>
Subsistência/ Sobrevivência	Ações de exclusão ou inclusão social da PcD com vistas a propiciar a manutenção da sociedade	Integração mediante comprovação de contribuição social efetiva, através do trabalho.
Sociedade ideal e função instrumental da pessoa	Exclusão social	Ausência de possibilidade de integração.
Espiritual	Segregação/caridade	Segregação em instituições de caridade separadas da sociedade ou exposição pública sujeita à compaixão. O sentimento de caridade é o fator determinante desta matriz.
Normalidade	Segregação/integração	Segregação em instituições hospitalares ou psiquiátricas ou inserção da pessoa com deficiência mediante sua “retificação” e adequação social.
Inclusão social	Inclusão das pessoas com deficiência nos diversos espaços sociais	Inclusão das pessoas com deficiência a partir das modificações dos espaços sociais visando ser acessível a todos.
Técnica	Gestão da diversidade como recurso a ser administrado nas organizações de trabalho	Inclusão no trabalho das pessoas com deficiência e gestão do trabalho dessas pessoas como um recurso dentro das organizações.

Fonte: Carvalho-Freitas e Marques (2007b, p.246).

O Quadro 1 sintetiza essas matrizes que compõem uma série de interpretações históricas da deficiência as quais permanecem sustentando as concepções vigentes e coexistindo em um mesmo grupo social, apesar das influências dos diferentes contextos e períodos. Acrescentando, esses modelos de interpretação da deficiência legitimam a diferenciação das pessoas com deficiência nos grupos em que estão inseridas, oferecendo uma justificativa para as posições sociais diferenciadas.

### **3.4 Percepção da deficiência: discriminação e estigmatização**

A questão das pessoas com deficiência quando analisada sob o enfoque da inclusão social perpassa pela compreensão da forma como os indivíduos percebem a deficiência e a relação do deficiente com a sociedade. Segundo Glat (1995), por muito tempo a deficiência foi percebida como uma forma de doença crônica, sendo o deficiente entendido como incapaz e inválido. Esta visão perdurou até aproximadamente metade do século XX quando pesquisas nas áreas de psicologia da aprendizagem, linguística e análise experimental do comportamento propuseram novas formas de se perceber esse grupo como uma construção social. Em cada etapa da história surgiram modelos de referência que especificavam a forma de percepção da deficiência.

No modelo biológico, a deficiência é entendida como desvio do padrão de funcionamento, representando uma disfunção ou anormalidade. Segundo Valle e Connor (2014), esta ideia da deficiência como parte do modelo médico é sustentada pela busca incessante dos não deficientes pela prevenção e cura, sendo uma forma de reforço aos padrões de normalidade. Este modelo predominou durante muito tempo e ainda pode ser encontrado em vários contextos, possibilitando a disseminação de ideias discriminatórias e de exclusão.

Outro modelo proposto é o social. Nesta abordagem, a deficiência é concebida como uma construção social a partir das inter-relações entre deficientes e não deficientes. Segundo Carvalho-Freitas e Marques (2007a), este modelo se baseia em evidências antropológicas e sociológicas, as quais sugerem que as respostas sociais para pessoas com deficiência variam, consideravelmente, ao longo do tempo, da cultura e do grupo social com o qual interagem. Agregando, Omote (1994) afirma que a deficiência, nesta concepção, é separada da noção de normalidade deixando de ser interpretada como atributo do indivíduo e passando a ser entendida como interpretação das reações apresentadas pelas outras pessoas faces às deficiências.

Recentemente, surgiu um modelo de percepção da deficiência que se baseia nos direitos humanos. Esse enfoque pretende ir além do modelo social, incorporando questões políticas para pessoas com deficiência reconhecendo a dignidade humana das PcDs e concedendo direitos tanto civis quanto políticos, econômicos, sociais e culturais (OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 2014). Esta última abordagem reconhece a existência de elementos que proporcionam a discriminação e propõe uma possibilidade de mudança deste cenário. Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004) afirmam que para se abarcar a questão da inclusão torna-se primordial compreender as principais formas de diferenciação adotadas pela sociedade e as atribuições sociais feitas às pessoas com deficiência.

Bourdieu (1996) apresenta a questão da diferenciação a partir dos conceitos de *habitus* e *campo*. Para o autor, o *habitus* seria um sistema de arranjos, formas de sentir, pensar, perceber e atuar as quais dirigem nossa forma de agir diante de alguma situação ou circunstância. Essa atitude do indivíduo seria corporal, um princípio que rege a ação. Logo, o *habitus* estrutura a atuação dos indivíduos e também é estruturado por ela.

Já o conceito de *campo*, segundo Bourdieu (1996), indica as estruturas fixas resultantes dos elementos constitutivos do processo histórico e de seus arranjos sociais. Os campos se organizam em capital econômico, cultural, social e simbólico. Esses são caracterizados pelo embate de forças, pelas lutas internas e por suas estratégias de atuação. Para o autor, os campos resultam dos processos de diferenciação social e que a dinâmica social ocorre no interior dos campos cujos agentes se organizam de formas específicas, as quais se denominam *habitus*. Ainda, segundo Bourdieu (1996), os princípios da diferenciação se fundam na noção de espaço social em que os indivíduos são distribuídos e valorizados de acordo com o nível de capital econômico, social e cultural que possuem.

Ainda, o autor ressalta que o capital econômico que se refere à renda, bens materiais, patrimônios e recursos financeiros em geral e o capital social, que alude a grupos de relações mantidas pelo indivíduo é que criam condições diferenciadas em seu espaço social. Por outro lado, a dimensão ocupada pelo capital cultural, principalmente à educação adquirida em instituições formais, também ressaltam a exclusão ou aceitação do indivíduo pelo grupo.

Bourdieu (1996) segue esclarecendo que o poder simbólico representa uma síntese dos outros tipos de capitais e se expressa na concentração desses, conferindo prestígio aos seus detentores, o que possibilita a imposição de padrões por parte do grupo dominante, arbitrando as formas de ver e perceber o mundo.

Some-se a isso a ideia de que, a questão da inserção de pessoas com deficiência no contexto social perpassa pela compreensão de que as ações dos indivíduos não pertencem apenas a eles, mas ao sistema complexo de relações sociais nas quais estão inseridos. Em outras palavras, as diferenças existentes entre a possibilidade de apropriação do capital econômico e cultural por parte desses indivíduos refletem o processo de diferenciação no qual estão submetidas e rotuladas. Essa rotulagem



de 'anormal', ao mesmo tempo em que define um lugar restrito do indivíduo na sociedade, estabelece o papel que ele deve assumir. Além disto, não só a pessoa passa a agir de acordo com padrões de comportamento pré-estabelecidos, mas também chega a legitimar esta diferenciação (GLAT, 1995).

Resumindo, a diferenciação pode ser entendida como uma estigmatização da pessoa com deficiência, uma vez que associada à discriminação reflete a ideia de que esses indivíduos carregam em seu corpo as marcas evidentes de sua anormalidade em um aspecto negativo (GOFFMAN, 1989). Goffman (1989) se propõe a compreender o estigma do ponto de vista da relação que se fundamenta em atributos tidos como indignos e depreciativos em uma pessoa. Omote (1996) também concorda com Goffman ao salientar que o encontro entre o estigmatizado e os outros se realiza no conjunto das relações sociais e confirma a diferenciação entre o normal e o anormal.

Em outra argumentação, Goffman (1989) ressalta que o estigma se edifica sobre as bases da identidade social virtual, a qual se distingue pela atribuição de característica a um indivíduo ou a um grupo, e a identidade social real, que representa as características reais deles. Assim, conforme ressalta Carvalho-Freitas e Marques (2007b), o estigma pode ser entendido como um critério de diferenciação e distinção utilizado nos espaços sociais em relação à pessoa com deficiência, visto que se concentra em atributos individuais, relacionando-os a ideias de desvalorização e incapacidade, as quais levam a discriminação.

Atualmente, diversas barreiras (arquitetônicas, comunicacionais, atitudinais, metodológicas, instrumentais e programáticas), tais como, dificuldade de acesso aos edifícios, falta de informações em Braille, falta de equipamentos adaptados, dentre outros, representam obstáculos significativos para diferenciar as pessoas com deficiência (LARAIA, 2009). Estas dificuldades poderiam ser reduzidas

drasticamente se os ambientes de trabalho e da comunidade fossem projetados para facilitar a participação máxima de todas as pessoas. A escassez de investimento em projetos universais nos ambientes socialmente construídos dificulta a promoção da equidade em instituições como escolas, locais de trabalho, dentre outros, fazendo com que a maioria das pessoas com deficiência seja, desnecessariamente, excluída da igualdade de participação na sociedade (HEVMANN; STEIN; MORENO, 2014).

Finalmente, ressalta-se que uma das maiores barreiras enfrentadas por adultos com deficiência em relação ao ambiente social é a falta de oportunidades para o cumprimento de trajetórias de carreira compatíveis com a sua capacidade total (HEVMANN; STEIN; MORENO, 2014).

Em síntese, a compreensão sobre o processo de inclusão social está intrinsecamente ligada à forma como os indivíduos percebem a deficiência e a relação que se estabelece entre a pessoa com deficiência e a sociedade. Essa relação se configura ainda mais complexa no âmbito organizacional, pois suscita questionamentos sobre como a organização deve administrar esse grupo, propiciando as condições adequadas para seu desenvolvimento profissional sem, contudo, potencializar situações conflituosas no ambiente de trabalho.

Para responder a questão, as pesquisas enfocaram a diversidade ora sob um ponto de vista restritivo, ora em uma abordagem mais ampla, delineando duas vertentes de estudo: a ação afirmativa e a gestão da diversidade.

Nessa perspectiva, a gestão da diversidade é compreendida pela maioria dos pesquisadores como um grupo de ações organizacionais que ultrapassam os limites da ação afirmativa, enfocando a melhoria do desempenho organizacional por meio

da valorização e aproveitamento das diferenças, as quais podem propiciar um ambiente de trabalho mais eficiente e criativo.

Assim sendo, percebe-se que o papel do gestor é fundamental na inclusão e no desenvolvimento da carreira do empregado, devido a sua participação, tanto na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das pessoas quanto no processo avaliativo desse empregado em todo o percurso profissional dentro da organização.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo apresenta-se o percurso metodológico que foi utilizado na realização da pesquisa, em que se descreve: o tipo de pesquisa, a abordagem, a unidade de análise, a unidade de observação a ser investigada, a caracterização dos sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

### **4.1 Abordagem da pesquisa**

Devido à natureza do problema e dos objetivos estabelecidos, foi realizada uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, uma vez que, por meio da mensuração estatística dos dados coletados, realizou-se a descrição e análise da percepção dos gestores quanto à inserção das pessoas com deficiência em uma empresa pública e, por meio de entrevistas semiestruturadas se propôs analisar em profundidade a questão.

Segundo Minayo e Sanches (1993), os dois tipos de pesquisa são complementares, pois o estudo quantitativo proporciona elementos que podem ser aprofundados pelo método qualitativo. Corroborando essa visão, Demo (2000) afirma que todo fenômeno qualitativo possui particularidades quantitativas, as quais não apresentam dicotomia, pois são peculiaridades diferenciadas do mesmo fenômeno. Ainda, segundo esse autor, ambas as abordagens precisam ser tomadas como complementares, sendo sua escolha definida pela intencionalidade do pesquisador.

Nessa perspectiva, a abordagem quantitativa permitiu traduzir em números opiniões e informações que foram classificadas e analisadas por meio de técnicas estatísticas. Esse recurso possibilitou a medição objetiva e a quantificação dos resultados dando maior segurança ao processo de inferência, evitando assim, distorções de análise e interpretação dos dados (GODOY, 1995).

Por outro lado, a abordagem qualitativa permitiu compreender e explicar o fenômeno social estudado com o menor afastamento possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2010). Além disso, a pesquisa qualitativa, por se caracterizar pela aquisição do conhecimento a partir da apreensão de relações complexas ao invés de variáveis isoladas, dotou a investigação de outros elementos, que não são quantificáveis, possibilitando ampliar a compreensão em profundidade sobre a percepção dos gestores em relação às concepções de deficiência e ações de adequação das condições e práticas de trabalho por meio de entrevistas.

Günther (2006) afirma que na pesquisa qualitativa se prioriza a compreensão da vida mental, sendo que a realidade social é vista como uma construção e atribuição de significados pelos indivíduos. Esta perspectiva enfatiza o caráter processual e reflexivo da investigação qualitativa. Gil A. (2002) também defende a essencialidade da construção processual, afirmando que por meio da pesquisa qualitativa é possível compreender os fenômenos sociais partindo-se da experiência dos indivíduos e dos grupos, uma vez que o contexto é elemento fundamental no desenvolvimento das investigações sociais.

Portanto, foi desenvolvida uma combinação de metodologias, constituindo-se em uma triangulação. Para Collis e Hussey (2005), ocorre uma triangulação quando se harmonizam métodos e técnicas distintos em um mesmo estudo. Gonçalves e Meirelles (2004) também concordam com esta visão ao afirmarem que a triangulação metodológica é formada tendo em um ponto o problema que se deseja investigar e nos outros dois, os distintos métodos que se pretende adotar de forma combinada para a solução do problema. Neste estudo, foram adotados os métodos quantitativos e qualitativos para coleta de dados em momentos diferenciados, ou seja, primeiramente aplicação de questionários, e posteriormente, a entrevista semiestruturada.

## **4.2 Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa apresentou um corte transversal(GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Também, pode ser caracterizada como descritiva, uma vez que visou expor as características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer relações entre as variáveis (GIL, A, 2002; YIN, 2005). Triviños (1987) acrescenta que nesse tipo de pesquisa é possível compreender as relações que se estabelecem entre os indivíduos e a comunidade pesquisada ampliando o entendimento das questões investigadas. Ao se verificar a percepção que os gestores possuem sobre a deficiência o pesquisador se propõe a ampliar seus estudos abordando as características desse grupo, além de levantar sua opinião, atitudes e crenças (GIL, A, 2002).

## **4.3 Método de pesquisa**

A pesquisa foi constituída de um estudo de caso quantitativo-qualitativo, pois foi circunscrita a uma empresa e investigou um fenômeno em seu contexto real (YIN, 2005). Segundo Gil, A. (2002), os estudos de caso são utilizados em situações nas quais o pesquisador pretende explorar circunstâncias de vida real, preservando o caráter unitário do objeto que foi estudado e explicando variáveis causais em cenários complexos que não possibilitam a utilização exclusiva de levantamentos e experimentos.

Uma das características importantes do estudo de caso se refere a sua pluralidade, ou seja, à possibilidade de utilização de abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas. Gil, A.(2009) afirma que um equívoco persistente entre os investigadores é a associação do estudo de caso a técnicas qualitativas. Portanto, o estudo de caso quantitativo-qualitativo é um levantamento de dados e uma investigação empírica que não possibilita o conhecimento preciso das características

de uma população, mas sim uma visão abrangente da questão levantada, proporcionando a identificação dos possíveis fatores que influenciam ou que podem ser influenciados pelo problema de pesquisa (Yin, 2005).

A presente pesquisa propôs um aprofundamento sobre os temas de inclusão da pessoa com deficiência nas empresas, as relações que se estabelecem entre as concepções de deficiência e as ações de adequação das condições e práticas do trabalho, a partir da percepção dos pesquisados, tendo como elementos norteadores os principais resultados da etapa quantitativa. Para isso, a pesquisa qualitativa foi realizada com a utilização de entrevistas semiestruturadas para ampliar a compreensão dos dados colhidos de forma quantitativa, possibilitando ao pesquisador dimensionar as relações existentes no processo de inclusão de pessoas com deficiência na organização.

De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso qualitativo tem se tornado uma importante estratégia para os pesquisadores que desejam responder às questões "como" e "por que" de certos fenômenos, principalmente quando a possibilidade de controle sobre os eventos estudados é reduzida. Nesse caso, privilegia-se o interesse por dados que poderão ser analisados sob a perspectiva da vivência dos pesquisados possibilitando a participação destes na elaboração do conteúdo por meio de experiências e saberes que valorizam o aspecto qualitativo da pesquisa. Isso permite que o entrevistador adapte a entrevista ao contexto de aplicação explorando, assim, novos enfoques.

#### **4.4 Unidade de análise, unidade de observação e amostra**

Segundo Collis e Hussey (2005), a unidade de análise são os elementos aos quais as variáveis ou fenômenos em estudo se referem, sendo também, os orientadores da escolha do tipo de dados a serem coletados e analisados.

Para definir a unidade de análise é imprescindível que o pesquisador estabeleça o foco de interesse de seu estudo podendo ser uma organização, um grupo, subgrupos ou indivíduos específicos (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2004). Esta pesquisa adotou como unidade de análise a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) localizadas em Minas Gerais. As unidades de análise encerram um limite para a realização da pesquisa e são entidades que descrevem o contexto onde estão situadas as unidades de observação (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Quanto à unidade de observação, a população considerada para a pesquisa compreende os gestores dos Correios que trabalham na unidade federativa de Minas Gerais perfazendo um total de 1778 gestores. A amostra analisada foi de um total de 257 respondentes. A técnica de amostragem foi a não probabilística por acessibilidade, ou seja, o questionário foi disponibilizado para todos gestores da diretoria, sendo livre a participação na pesquisa.

Segundo Magalhães e Lima (2004), a população abrange o grupo cujas características interessam ao pesquisador. O universo de pesquisa torna-se harmonioso com os propósitos da investigação, uma vez que pressupõe que todos os gestores da organização são possíveis gestores de pessoas com deficiência. Esses participantes pertencem às áreas de atendimento, operacional e suporte ocupando cargos no nível gerencial operacional, tático e estratégico. Nesta pesquisa foi utilizada a seleção por acessibilidade dos respondentes (FREITAS, *et al.*, 2000).

#### **4.5 Técnicas de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada em três etapas, sendo a primeira documental, a segunda quantitativa e a terceira qualitativa. A etapa documental visa descrever a organização e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho, foram



analisados os Relatórios Executivos, Plano Estratégico, Manual do programa SIM e site da empresa. A segunda etapa, que é quantitativa, contempla a aplicação do questionário: Parte 1 – Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho (ICD-ST) (ANEXO A), Parte 2 – Inventário de Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho (IACPT) (ANEXO B) e Parte 3 – Caracterização do respondente.

Inicialmente, foi encaminhada uma solicitação por meio de carta à Assessoria de Planejamento da empresa, onde foi realizada a pesquisa, visando obter autorização para uso de informações restritas da organização e para o encaminhamento dos questionários da pesquisa para a Gerência de Recursos Humanos. Após obter a devida autorização, foram mapeados todos os gerentes lotados em Minas Gerais e os respectivos gestores de área. Em seguida, foram enviadas cartas aos gestores de área informando o início da coleta de dados e explicando os objetivos e as características da pesquisa.

Para efeito de detalhamento da segunda etapa, ressalta-se que, na primeira parte buscou-se identificar as concepções de deficiência utilizando um questionário adaptado de Carvalho-Freitas (2007a). O questionário compõe-se de vinte e duas questões com seis opções de resposta em uma escala *Likert*, que vai de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’. Na segunda parte, buscou-se identificar a percepção dos gestores em relação às possibilidades de efetivação de ações de adequação que pudessem garantir a igualdade de acessos e possibilidades de inclusão para as pessoas com deficiência na organização. Esse também é um questionário adaptado de Carvalho-Freitas (2007a) o qual foi analisado a partir dos critérios desenvolvidos pela autora, conforme especificado nos apêndices A e B. O questionário compõe-se de treze questões com seis opções de resposta em uma escala *Likert*, que vai de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’. As adaptações feitas nos questionários se restringiram a adequação do cabeçalho e

substituição da terminologia “Portador de Deficiência” para “Pessoa com Deficiência”.

Na terceira parte, buscou-se identificar os dados sócio-ocupacionais dos respondentes, como sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, dados funcionais (cargo, setor de trabalho, tempo de serviço) e se era uma pessoa com deficiência, ou se convivia diariamente com pessoas desse grupo. Para efeito de operação da segunda etapa, os questionários foram impressos em papel e também disponibilizados por meio eletrônico, sendo acompanhados por uma correspondência que descrevia a razão da pesquisa, o nome do mestrando e do orientador, além de reafirmar o sigilo e cuidado no trato das informações que seriam fornecidas. A escolha da escala *Likert* de seis pontos justificou-se conforme afirma Günter (1999), pela sua frequente utilização nas ciências sociais para levantamentos de opiniões, avaliações e atitudes. Os questionários também foram disponibilizados através de dois meios (físico e virtual), visando facilitar o acesso dos participantes à pesquisa.

Para a terceira etapa qualitativa, foi realizado um estudo de caso utilizando-se a técnica de entrevista semiestruturada, em que os empregados participantes foram selecionados dentre os respondentes do questionário da etapa quantitativa. O número de entrevistados foi definido pelo critério de saturação dos dados conforme explicitado por Turato, *et al.*, (2008), segundo os quais interrompe-se a inclusão de novos participantes em uma dada pesquisa qualitativa no momento em que os dados obtidos passam a apresentar redundância ou repetição, não havendo acréscimo de informações por parte de novos participantes.

O roteiro para as entrevistas foi elaborado a partir da análise dos dados obtidos por meio dos questionários e pelo referencial teórico, sendo norteado pelos resultados que se revelaram mais significativos para o alcance dos objetivos propostos.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a entrevista semiestruturada é aquela que possibilita ao entrevistado a liberdade para expressar-se livremente conduzindo a situação na direção que mais lhe convier. As autoras afirmam, ainda, que a entrevista é um espaço de interação dialógica entre duas pessoas no qual se objetiva obter informações do entrevistado sobre determinado tema por meio de uma interlocução profissional, representando um instrumento de excelência na investigação social, uma vez que possibilita ao pesquisador obter verbalmente informações pertinentes aos seus objetivos de forma metódica em uma interação direta com o entrevistado.

#### **4.6 Técnicas de análise de dados**

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário contendo nas duas primeiras partes 35 questões sobre o objeto de estudo. As questões foram divididas em 10 fatores, ou seja: Concepção Espiritual da Deficiência (CED), Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN), Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção de Desempenho (PD), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção do Vínculo (PV), Percepção sobre Necessidade de Treinamento (PT), Sensibilização (S), Adaptações das Condições de Trabalho (ACT), Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH). Constam da terceira parte, oito variáveis visando à caracterização dos respondentes. Inicialmente, foi realizada uma análise exploratória dos dados visando identificar a existência de dados ausentes (*missing values*) e de valores extremos (*outliers*). Segundo Hair, *et al.*, (2009), esse primeiro exame de dados possibilita ao pesquisador avaliar o impacto de informações perdidas e identificar observações atípicas. Para as células em branco encontradas na base foi imputada a média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (HAIR, *et al.*, 2009). Nesse sentido, Hair, *et al.*, (2009) orientam que os valores perdidos devem ser substituídos pelo valor médio da variável a que se refere, isso

porque essa abordagem tem a vantagem de ser de fácil implementação e dotar todos os casos com informação completa.

Foi verificada também a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que constituem respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, representando casos que estão nos extremos dos intervalos de distribuição e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. As observações com escores padronizados fora do intervalo de  $|-3,29|$  foram consideradas *outliers* univariados (HAIR, *et al.*, 2009). Já os *outliers* multivariados foram identificados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis, conforme orientam Hair, *et al.*, (2009) segundo os quais esse método fornece uma avaliação multivariada de cada tipo de observação em um conjunto de variáveis. Com isso, os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra, pois se optou por entender que as observações eram casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, embora se conseguisse provavelmente melhorar seus resultados (HAIR, *et al.*, 2009).

Em seguida, foi realizada a análise descritiva dos dados relacionados ao perfil dos entrevistados, por meio do cálculo das frequências absolutas e relativas da amostra. Prosseguindo, visando apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada construto, foram utilizados a média, o desvio padrão e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança, sendo que a escala *Likert* da escala de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo totalmente) a 1 (Concordo totalmente). Dessa forma, a discordância dos indivíduos foi indicada pelos valores médios negativos, enquanto que valores positivos indicaram que os indivíduos

tendem a concordar. O método *bootstrap*<sup>2</sup> (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse, ou seja, essa abordagem independe de suposições estatísticas fazendo sua avaliação a partir dos dados amostrais (HAIR, *et al.*, 2009).

Para construir e verificar os critérios de validação dos indicadores foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (HAIR *et al.*, 2009). Segundo Hair, *et al.*, (2009) a Análise Fatorial Exploratória tem como objetivo geral condensar a informação contida em inúmeras variáveis originais, em um conjunto menor de dados resumindo-os ou até mesmo reduzindo-os em dimensões compostas ou variáveis estatísticas. Nesta pesquisa, a Análise Fatorial foi ajustada utilizando como método de extração de fatores a Análise de Componentes Principais, visto que o que se pretendia prioritariamente era redução de dados evidenciando o menor número de fatores mínimos necessários para explicar a parcela máxima da variância total e se possuía o conhecimento prévio de que a variância específica e de erro representavam uma porção reduzida da variância total, uma vez que o instrumento de coleta já havia sido testado anteriormente em outras investigações.

Para analisar a qualidade e validade dos indicadores foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Segundo Hair, *et al.*, (2009), esses itens devem ser verificados quando se pretende construir qualquer escala múltipla. Nesse sentido, os autores alertam que para se construir uma escala múltipla deve-se ter em mente quatro questões básicas: definição conceitual, dimensionalidade, confiabilidade e validade.

---

<sup>2</sup> **I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança:** É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Lacker (1981), o qual garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER, RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para avaliar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC). Conforme orientam Tenenhaus, *et. al.*, (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias admite-se valores acima de 0,60. A fim de verificar a dimensionalidade dos construtos foi utilizado o critério da Análise Paralela (*Parallel Analysis*) elaborado por Horn (1965), o que resgata o número de fatores que devem ser mantidos na Análise Fatorial, a saber, a quantidade de dimensões do construto.

Quando se utiliza a análise fatorial o pesquisador deve garantir que a matriz de dados possua correlações suficientes para justificar sua aplicação. Caso essas correlações sejam insignificantes ou iguais não justifica o uso da técnica. Nesse sentido, é importante verificar a adequação do uso da análise fatorial aos dados da pesquisa. Para tanto foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que assinala a proporção da variância dos dados, a qual pode ser considerada comum a todas as variáveis (MINGOTI, 2005). Desta forma, quando o KMO for maior que 0,50 é apropriado aplicar a Análise Fatorial ao conjunto de variáveis (MINGOTI, 2005).

Visando descrever os indicadores criados foram utilizados a média, desvio padrão e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança, enquanto que para verificar a associação entre os indicadores foi utilizada a Correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013). A correlação de Spearman é uma técnica não paramétrica utilizada para avaliar observações de variáveis, quando os dados se ordenem em postos. É frequentemente aplicada em dados indicativos de

preferências e objetiva determinar a concordância e discordância entre conjuntos de postos (STEVENSON, 2001). Essa é uma medida de correlação limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva. Uma correlação de Spearman não significativa, representa um coeficiente de correlação estatisticamente igual a zero, ou seja, insinua a inexistência de correlação entre os dois indicadores testados.

Objetivando comparar os indicadores com as variáveis sócio-ocupacionais qualitativas foram utilizados os testes de Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013) e de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013), sendo as comparações múltiplas feitas pelo Teste de Nemenyi (NEMENYI, 1962). O teste Mann-Whitney é indicado para estabelecer comparação entre grupos independentes visando verificar seu pertencimento a uma mesma população. Nesse sentido, verifica-se o nível de cruzamento dos dados entre os dois grupos após a ordenação. Já o teste Kruskal-Wallis é utilizado para verificar se amostras independentes foram obtidas de populações com médias iguais (STEVENSON, 2001). Para comparar os indicadores com as variáveis sócio-ocupacionais ordinais foi utilizada a Correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013).

Com o objetivo de agrupar os indivíduos que fossem similares com respeito aos indicadores foi utilizada a Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair, *et al.*, 2009) pelo método Ward e a distância Euclidiana (HAIR, *et al.*, 2009) como medida de dissimilaridade. A Análise Hierárquica de Agrupamento é uma técnica analítica para estabelecer grupos de indivíduos ou objetos que apresentem certo grau de relevância. Objetiva classificar uma amostra de indivíduos, de acordo com suas similaridades, selecionando-os em grupos menores e mutuamente excludentes. Essa identificação de grupos dentro da população possibilita ao pesquisador

encontrar “uma estrutura natural entre as observações com base em um perfil multivariado” (HAIR, *et al.*, 2009, p.427).

Nesta pesquisa, a Análise Hierárquica de Agrupamentos foi preferível à Análise Discriminante, uma vez que os grupos não foram pré-definidos, sendo, portanto, a análise utilizada para identificar esses grupos no contexto da organização estudada.

Tencionando comparar e descrever os grupos formados a partir dos indicadores foi realizado o teste de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013) e calculados média e erro padrão. Já para comparar as variáveis sócio-ocupacionais entre os grupos foram utilizados os testes Qui-Quadrado (AGRESTI; KATERI, 2011) e Exato de Fisher (AGRESTI; KATERI, 2011). O teste Qui-Quadrado é um teste não-paramétrico, que visa comparar as possíveis divergências entre as frequências observadas em uma amostra e as esperadas para um evento. Esse teste é utilizado quando o objetivo do pesquisador é avaliar o nível de divergência entre as proporções dos eventos observados. Já o teste Exato de Fisher visa verificar as divergências entre dois grupos independentes em relação a uma variável qualquer que só aceite a existência de uma alternativa positiva e uma negativa como resposta (BECKER, 2015).

Para elaborar as tabelas de contingências e mapas perceptuais foi utilizada a Análise de Correspondência (HAIR, *et al.*, 2009). Essa técnica de interdependência proporciona e simplifica o mapeamento perceptual de objetos ou indivíduos em um conjunto de atributos não-métricos. Ressalta-se que a análise de correspondência difere de outras técnicas de interdependência uma vez que possibilita análise tanto de dados não-métricos como das relações não lineares.

Foi feito um mapa perceptual via Análise de Componentes Principais (HAIR, *et al.*, 2009) e em seguida foram plotados os pontos relativos aos indivíduos de cada grupo



visando perceber as relações estabelecidas entre os indicadores e desses com os grupos criados pela análise de agrupamento.

Para a abordagem qualitativa foi adotada a análise categorial de conteúdo, conforme metodologia descrita por Bardin (2011). De acordo com o autor, essa técnica de análise de conteúdo processa-se pelo desmembramento do texto em unidades categóricas conforme os reagrupamentos estabelecidos por semelhança.

A análise de conteúdo procedeu, conforme afirma Bardin (2011), em três etapas quais foram: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A etapa da pré-análise foi o momento de sistematização do material com a elaboração de indicadores que nortearam a interpretação final dos dados coletados. Também, nesta fase, ocorreu a transcrição e leitura das entrevistas para posterior análise. Em seguida, na fase de exploração do material, ocorreu a codificação em que os dados coletados foram organizados em unidades de registro, as quais possibilitaram a descrição das características mais relevantes do conteúdo.

Posteriormente, foi realizada a classificação e a seleção de regras de contagem, finalizando com a categorização dos conteúdos. Essa foi a fase mais intensa do processo a qual foi orientada pelo referencial teórico e pelas decisões tomadas na fase de pré-análise. Na última fase, foi realizado o tratamento dos resultados os quais sendo um produto de uma enunciação passaram pelo processo de inferência e interpretação.

Na inferência foi realizada uma busca por vestígios que se organizavam além da superfície do conteúdo analisado, articulando-se a exterioridade do material a ser analisado com os fatores que determinaram suas características (MINAYO, 2012). Somando-se a essa etapa, se desenvolveu a interpretação dos dados na qual se

buscou atribuir aos conteúdos analisados um nível de significação mais amplo (MINAYO, 2012).

Finalmente, a partir da análise das entrevistas foram construídas categorias visando identificar a percepção dos gestores a respeito da inclusão de pessoas com deficiência na organização. Foram realizadas doze entrevistas cujos participantes foram escolhidos a partir dos dados socio-ocupacionais.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo descreve e analisa os resultados da pesquisa, bem como discute as informações obtidas por meio do estudo de caso quantitativo-qualitativo. Estrutura-se em quatro subcapítulos sendo que no primeiro subcapítulo, apresenta-se uma análise documental visando caracterizar as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela organização. No segundo subcapítulo, de caráter quantitativo, descrevem-se as variáveis socio-ocupacionais dos participantes. No terceiro subcapítulo, procede-se à apresentação e discussão da análise exploratória dos dados em que se criam indicadores para representar os conceitos dos respectivos construtos. No quarto subcapítulo, faz-se uma análise multivariada dos dados correlacionando os fatores socio-ocupacionais e as adequações das condições e práticas do trabalho, às concepções de deficiência partilhadas pelos gestores. No quinto subcapítulo, descreve-se os dados qualitativos, analisando-se os resultados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas.

### **5.1 Análise documental**

Primeiramente, os manuais e notas técnicas relacionados a inserção de pessoas com deficiência na organização foram submetidos à leitura flutuante sendo sistematizadas as ideias iniciais para posterior desenvolvimento de um esquema de análise.

Em um segundo momento, foi estabelecido um corpus de estudo a fim de se proceder uma análise mais aprofundada dos temas, sendo classificado conforme data de emissão. Após essa classificação, a análise propriamente dita incidiu-se sobre o Manual de Pessoal, notas técnicas dos últimos dois anos e o Edital do último concurso público com vagas destinadas a regional de Minas Gerais.

Quanto ao Manual de Pessoal observou-se que o capítulo que trata da questão da pessoa com deficiência tem como foco principalmente as políticas organizacionais destinadas as pessoas com deficiência que ingressam na organização por meio do contrato de prestação de serviços com instituições sem fins lucrativos. Segundo esse documento, essas políticas visam oferecer às PcDs oportunidade de obtenção de conhecimento e desenvolvimento de habilidades profissionais visando a inserção desse grupo no mercado de trabalho, além de promover atividades socioeducativas, culturais e desportivas.

Também, as notas técnicas reforçam a atuação da empresa nesse contexto, com programas destinados especificamente a pessoas com deficiência desde 1991. Segundo esse documento, a trajetória da empresa iniciou-se com o primeiro contrato firmando entre a diretoria do estado do Paraná e instituições sociais sem fins lucrativos que prestavam atendimento a pessoas com deficiência. Posteriormente, esse tipo de contratação foi estendida para outros estados.

Em 2006 foram realizadas alterações no programa visando estabelecer novos parâmetros quanto à carga-horária de trabalho, limite de vagas e prazo máximo de permanência no programa.

Quanto aos empregados concursados, conforme especificado no último edital do concurso público para vagas destinadas ao estado de Minas Gerais, foram reservadas 20% das vagas para pessoas com deficiência sendo estabelecidas cláusulas referentes aos documentos necessários para concorrer a essas vagas específicas e a possibilidade de solicitação de tempo adicional para realização das provas, bem como atendimento especial. Ressalta-se que conforme especificado no edital, após aprovado em provas objetivas o candidato será convocado para submeter-se a perícia médica oficial promovida por equipe multiprofissional disponibilizada pela empresa.

Tanto funcionários concursados como terceirizados, depois de contratados, passam por um processo de treinamento de acordo com as atribuições do cargo que assumirão dentro da organização. Salienta-se que o funcionário terceirizado só pode executar atividades de apoio administrativo ou operacional, sendo vedada a sua atuação em atividades finalísticas da empresa.

A partir da análise dos referidos documentos observou-se que a organização apresenta políticas de ingresso das PcDs normatizadas sendo detalhados os processos de inserção e recepção desse grupo desde a gestão do contrato até generalidades como subordinação, carga-horária, benefícios, ações de desenvolvimento, dentre outros.

O programa destinado às PcDs contratadas por meio das instituições especializadas apresenta alto grau de detalhamento em que se destaca a preocupação com as práticas de sustentabilidade e o alinhamento com as orientações do Ministério do Trabalho e Previdência Social. Por outro lado, não foram encontrados documentos que especificam práticas de socialização das PcDs que ingressaram na organização por meio de concursos públicos, bem como especificações quanto à aquisição de tecnologias assistivas.

## **5.2 Análise descritiva: caracterização dos respondentes da pesquisa**

Por meio da análise dos dados obtidos dos 257 gestores das unidades dos Correios situadas em Minas Gerais, foi possível caracterizá-los quanto: ao sexo, à faixa etária, a ser pessoa com ou sem deficiência, à área de trabalho, à escolaridade, ao tempo de empresa, ao estado civil e à situação de já ter ou não trabalhado com pessoas com deficiência.

Tabela 1 – Descrição das variáveis de caracterização da amostra

<b>Variáveis</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Sexo	Feminino	89	34,9%
	Masculino	166	65,1%
Faixa Etária	Até 20	1	0,4%
	21 a 30	33	12,9%
	31 a 40	98	38,3%
	41 a 50	76	29,7%
	51 a 60	43	16,8%
	Acima de 60	5	2,0%
Deficiência	Não	246	96,1%
	Sim	10	3,9%
Área	Operacional	42	16,5%
	Suporte	73	28,6%
	Vendas	140	54,9%
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,4%
	Ensino Médio	34	13,3%
	Superior Incompleto	42	16,4%
	Superior completo	112	43,8%
	Especialização	64	25,0%
	Mestrado	3	1,2%
Tempo de Empresa	Até 5	32	12,5%
	5 a 10	49	19,2%
	11 a 15	54	21,2%
	16 a 20	42	16,5%
	21 a 30	49	19,2%
	Acima de 30	29	11,4%
Estado Civil	Solteiro	41	16,0%
	Casado	191	74,6%
	Separado	7	2,7%
	Divorciado	10	3,9%
	Outros	7	2,7%
Descrição da Situação	Trabalha/trabalhou com pessoa com deficiência	176	69,6%
	Nunca trabalhou com pessoa com deficiência	70	27,7%
	Tem deficiência	7	2,8%

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 1 apresenta a descrição das variáveis de caracterização dos participantes da pesquisa, na qual se verifica que a maior parte da amostra é composta por indivíduos do sexo masculino representando 65,1% dos respondentes, sendo que 38,3% dos participantes da pesquisa possuem idades de 31 a 40 anos, enquanto que apenas 2,0% possuem mais de 60 anos. De acordo com os dados coletados,

3,9% dos respondentes possuem algum tipo de deficiência, sendo que 54,9% dos indivíduos trabalham na área de vendas, enquanto que 16,5% trabalham na área operacional.

Quanto à escolaridade e ao tempo de trabalho na empresa, observou-se que a maioria dos respondentes tem ensino superior completo (43,8%) e de 11 a 15 anos de empresa (21,2%). Com relação ao estado civil, 74,6% dos entrevistados são casados, enquanto que 16,0% são solteiros. Quanto à relação do respondente com as pessoas com deficiência, verificou-se que 2,8% dos gestores possuem algum tipo de deficiência, enquanto que 69,6% trabalham ou já trabalharam com pessoa com deficiência e 27,7% nunca trabalharam com pessoa com deficiência.

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se concluir que, em termos socio-ocupacionais, a maior parte dos empregados é do sexo masculino, com idades de 31 a 40 anos, não possui deficiência, pertence à área de vendas, possui grau de escolaridade de nível superior, trabalha há mais de 11 anos na organização, é casado e já trabalhou ou trabalha com pessoas com deficiência.

### **5.3 Análise exploratória dos dados e criação de indicadores**

A pesquisa foi realizada com um total de 257 respondentes, por meio de um questionário com oito variáveis para caracterização dos gestores participantes da pesquisa e mais trinta e cinco questões sobre o objeto de estudo, divididas em dez fatores, a saber: Concepção Espiritual da Deficiência (CED), Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN), Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção de Desempenho (PD), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção do Vínculo (PV), Percepção sobre Necessidade

de Treinamento (PT), Sensibilização (S), Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT), Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH).

Em um total de 8.995 respostas para as trinta e cinco questões sobre o objeto de estudo, foram encontradas trinta células em branco. Foi verificado que um indivíduo apresentou mais de 10% de dados perdidos (Q. 49 com 18% de valores ausentes), sendo esse excluído das análises. Na base de dados de 256 indivíduos restantes ainda permaneceram 32 observações perdidas do total de 8.960. Essas células em branco encontradas na base de dados foram tratadas com a atribuição da média da variável, por ser um dos métodos mais adequado e amplamente empregado (HAIR, *et al.*, 2009).

Foi realizada também a avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente ou atípico em relação aos demais dados. Segundo Hair, *et al.*, (2009) podemos classificar os *outliers em quatro tipos distintos*: O primeiro tipo de erro é decorrente de falhas no processo de tabulação dos dados ou codificação. O segundo caso ocorre devido a observações decorrentes de algum evento extraordinário. O terceiro relaciona-se com as observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação e finalmente o quarto tipo de observações atípicas são aquelas que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

No conjunto de dados analisados não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado ao erro na tabulação dos dados. Igualmente, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que compreendem respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, representando casos que estão nos extremos dos intervalos de



distribuição e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3,29, 3,29]$ , foram consideradas *outliers* conforme propõe Hair, *et al.*, (2009). Foram encontradas 47 observações distribuídas em nove variáveis com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis, conforme orientam Hair, *et al.*, (2009), segundo os quais esse método fornece uma avaliação multivariada de cada tipo de observação em um conjunto de variáveis. Nesse sentido, verificou-se a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, foi realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados.

Com base neste método, foram encontradas 16 observações atípicas de forma multivariada. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por se entender que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, embora provavelmente melhorassem os resultados (HAIR, *et al.*, 2009).

#### **5.4 Análise descritiva das variáveis dos construtos**

Nesta seção apresenta-se a análise descritiva das variáveis dos construtos especificados anteriormente, por meio da média, desvio-padrão e intervalo de

confiança bootstrap, visando identificar as concepções de deficiência predominantes entre os gestores conforme proposto no segundo objetivo específico desta pesquisa.

Tabela 2 – Tabela de fixação da escala *Likert*

<b>Escala Original</b>	<b>Escala Padronizada</b>
Discordo totalmente	-1,0
Discordo	-0,6
Discordo levemente	-0,2
Concordo levemente	0,2
Concordo	0,6
Concordo totalmente	1,0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na TAB. 2, a escala *Likert* de concordância foi fixada para variar de -1 (Discordo totalmente) a 1 (Concordo totalmente) para que os valores médios negativos indicassem tendência a discordar, enquanto que valores positivos indicassem tendência a concordar. Tendo como referência as concepções de deficiência identificadas por Carvalho-Freitas (2007a), o Inventário de Concepções de Deficiência contempla sete fatores que foram discutidos a partir dos dados obtidos.

Na TAB. 3 podemos observar a média, o desvio padrão e o intervalo de confiança *bootstrap* para cada item.

No construto *Concepção Espiritual da Deficiência* pode-se destacar que os respondentes tendem em média a discordar dos itens CED1 *A deficiência é uma manifestação de um poder divino que define as características que o ser humano deverá possuir em sua vida terrena* e CED2 *A deficiência é uma marca que indica uma preferência divina* e a concordar com o item CED3 *As pessoas com deficiência têm uma missão especial em suas vidas*.

Tabela 3 – Media, desvio padrão e intervalo de confiança bootstrap dos construtos.

Variáveis		Média	D.P.	I.C - 95%	
Inventário de Concepções de Deficiência	Concepção Espiritual da Deficiência (CED)	CED1	-0,26	0,73	[-0,35; -0,17]
		CED2	-0,54	0,58	[-0,62; -0,47]
		CED3	0,01	0,71	[-0,08; 0,09]
	Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN)	CPN1	0,20	0,69	[0,11; 0,29]
		CPN2	-0,44	0,62	[-0,52; -0,36]
		CPN3	-0,08	0,62	[-0,16; -0,01]
		CPN4	0,10	0,61	[0,02; 0,17]
		CPN5	-0,60	0,50	[-0,66; -0,55]
	Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI)	CPI1	0,47	0,53	[0,41; 0,53]
		CPI2	0,52	0,51	[0,46; 0,58]
	Percepção do Desempenho (PD)	PD1	-0,67	0,46	[-0,73; -0,62]
		PD2	-0,70	0,44	[-0,76; -0,64]
		PD3	-0,64	0,47	[-0,7; -0,59]
		PD4	-0,71	0,43	[-0,76; -0,65]
		PD5	-0,65	0,45	[-0,70; -0,59]
	Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC)	PBC1	0,39	0,51	[0,33; 0,45]
		PBC2	0,54	0,42	[0,48; 0,59]
		PBC3	0,48	0,43	[0,43; 0,53]
	Percepção do Vínculo (PV)	PV1	0,05	0,53	[-0,01; 0,11]
		PV2	0,08	0,45	[0,03; 0,13]
Percepção sobre a Necessidade de Treinamento (PT)	PT1	0,70	0,40	[0,66; 0,75]	
	PT2	0,61	0,41	[0,56; 0,66]	
Sensibilização (S)	S1	-0,04	0,58	[-0,11; 0,03]	
	S2	-0,07	0,58	[-0,14; 0,00]	
	S3	-0,07	0,58	[-0,13; 0,00]	
	S4	-0,12	0,55	[-0,19; -0,06]	
Inventário de Ações de Adequações das Condições e Práticas de Trabalho	Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT)	ACT1	0,05	0,66	[-0,03; 0,13]
		ACT2	0,05	0,58	[-0,03; 0,12]
		ACT3	-0,01	0,61	[-0,09; 0,06]
		ACT4	-0,03	0,58	[-0,09; 0,05]
		ACT5	0,06	0,56	[0,00; 0,13]
Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH)	APRH1	-0,39	0,58	[-0,46; -0,32]	
	APRH2	-0,10	0,56	[-0,17; -0,04]	
	APRH3	-0,10	0,53	[-0,17; -0,04]	
	APRH4	0,04	0,54	[-0,03; 0,11]	

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise dos dados demonstra que os respondentes discordam da percepção da deficiência como uma manifestação divina, ou seja, a atribuição de uma origem metafísica à deficiência a qual seria entendida como uma manifestação de desejos

ou castigos divinos. Isto pode ser evidenciado pelos resultados das médias de CED1 e CED2 que apresentaram os valores -0,26 e -0,54 respectivamente e pelos intervalos de confiança que mantiveram seus resultados dentro dos valores médios negativos evidenciando a tendência a discordar dos referidos itens.

Em contraponto, o item CED3 *As pessoas com deficiência têm uma missão especial em suas vidas* apresentou média 0,01 com intervalo de confiança de 95% entre 0,08 e 0,09 o que indica que, apesar dos respondentes discordarem da matriz espiritual como um todo, estes mantêm uma atitude de caridade em relação às pessoas com deficiência, o que conforme afirma Carvalho-Freitas (2007a), poderia dificultar as relações no ambiente de trabalho devido ao tratamento diferenciado proporcionado ao grupo. Além disso, ao se observar os intervalos de confiança pode-se verificar que o item CED3 apresentou uma média significativamente maior que a dos demais itens, uma vez que seu intervalo de confiança não sobrepôs o dos demais.

Ainda, os resultados confirmam a premissa de Carvalho-Freitas (2007a) segundo a qual, apesar de essa concepção ter suas origens na Idade Média, sua manifestação ainda pode ser evidenciada em diversos momentos históricos.

No fator *Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade*, os respondentes tendem, em média, a discordar dos itens CPN2 *As pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na organização provocando situações embaraçosas*, CPN3 *As pessoas com deficiência são mais propensas a se acidentarem que as demais pessoas* e CPN5 *As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas que não possuem deficiência* e a concordar com os itens CPN1 *Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência* e CPN4 *As instituições especializadas são mais aptas a trabalhar com pessoas com deficiência que as organizações de trabalho*.

A análise dos dados deste construto demonstra que os respondentes, em sua maioria, discordam da premissa de que a deficiência seja uma doença ou um desvio da normalidade a qual deve receber cuidados especiais de profissionais da saúde. Por outro lado, as médias dos itens CPN1 e CPN4 evidenciam uma tendência à segregação em locais específicos da organização e a compreensão de que instituições especializadas são mais aptas a trabalharem com pessoas com deficiência. Essa linha de pensamento é evidenciada ao observar os intervalos de confiança dos itens CPN1 e CPN4 que apresentaram uma média significativamente maior que a dos demais itens, enquanto o item CPN3 apresentou uma média significativamente maior que a do item CPN2 e CPN5. O item CPN2 também apresentou uma média significativamente maior que a do item CPN5.

Esses resultados manifestam a hesitação dos respondentes quanto à ideia de segregação e inclusão e demonstram que apesar da maioria dos respondentes discorda da concepção de deficiência por pressupostos da normalidade, parte desse grupo ainda entende a deficiência como um fenômeno individual o qual necessita ser segregado e tratado por profissionais especializados, ratificando os dados encontrados por Carvalho-Freitas (2007a). Nessa perspectiva, a deficiência é entendida como o critério que define a alocação das pessoas com deficiência nos setores e nas funções dentro da organização e não o potencial de cada indivíduo.

No construto Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão, os indivíduos tenderam em média a concordar com todas as afirmações, sendo as médias dos itens CPI1 0,47 e CPI2 0,52. A análise dos dados demonstra que os respondentes em sua maioria concordam que a deficiência é um fenômeno social em que o ambiente deve ajustar-se às necessidades das pessoas com deficiência a fim de que elas tenham a garantia de plena participação nas ações sociais. Essa tendência é evidenciada ao se observar os intervalos de confiança em que pode-se verificar que não houve diferença significativa entre os itens, confirmando assim que existe

uma compreensão por parte dos participantes de que as pessoas com deficiência podem desenvolver qualquer atividade, desde que sejam realizadas as adaptações necessárias nas condições e no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, os dados demonstram uma tendência de se perceber que a pessoa com deficiência deve ser incluída no ambiente de trabalho segundo suas potencialidades e que o ambiente deve ser um espaço de inclusão, livre de barreiras tanto sociais como arquitetônicas. Por outro lado, os resultados dos itens CPN1 e CPN4 evidenciam que existem conflitos entre a questão da deficiência ser um problema do indivíduo ou da sociedade.

No construto Percepção do Desempenho, os indivíduos tenderam em média a discordar de todas as afirmações. Ao observar os intervalos de confiança pode-se verificar que não houve diferença significativa entre os itens.

A análise dos dados demonstra que os respondentes, em sua maioria, discordam que o desempenho das PcDs seja inferior ao das demais pessoas. Essa afirmação é evidenciada pelos valores das médias e do intervalo de confiança indicando plena discordância com as proposições. Além disso, predomina a percepção de que a organização não sofre nenhum tipo de prejuízo em termos de vantagem competitiva devido à presença de PcDs em seu quadro de empregados. Esses resultados demonstram que os respondentes discordam da premissa de que o desempenho das PcDs é inferior e traz algum tipo de prejuízo à competitividade da organização. Em outras palavras, predomina entre os respondentes uma visão positiva do desempenho da PcD ratificando os dados encontrados por Carvalho-Freitas(2007a).

No construto Percepção dos Benefícios da Contratação, os indivíduos tenderam em média a concordar com as afirmações. Ao observar os intervalos de confiança pode-se verificar que o item PBC2 *Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos clientes* apresentou uma média significativamente maior

que a do item PBC1 *A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da organização*. A análise dos dados demonstra que os respondentes concordam que contratar pessoas com deficiência representa um ganho para a organização. Nesta perspectiva, esse tipo de contratação traz melhoria para o clima organizacional, além de valorizar a imagem institucional da empresa junto aos clientes e empregados. Por outro lado, a média do item PBC1 significativamente menor que a do item PBC2 sugere que o processo de convivência entre PcDs e não deficientes seja uma tarefa mais complexa.

Nos construtos *Percepção do Vínculo* e *Percepção da Necessidade de Treinamento*, os entrevistados tenderam, em média, a concordar com as afirmações. Ao observar os intervalos de confiança pode-se verificar que não houve diferença significativa entre os itens. Esses dados ratificam os resultados encontrados por Carvalho-Freitas, Marques e Almeida (2009) em que a pesquisadora afirma que a deficiência não é considerada um fator determinante para o estabelecimento do vínculo entre as PcDs e as empresas contratantes, existindo inúmeros outros fatores contextuais.

Quanto ao fator *Percepção da Necessidade de Treinamento*, os dados demonstram que os respondentes concordam muito com a necessidade de treinamento. Esses dados contradizem, em parte, os resultados encontrados por Carvalho-Freitas (2007) os quais explicitavam que os respondentes não estavam convencidos da necessidade de treinamento para gestores e empregados no processo de inserção da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. Assim, uma explicação possível para o resultado seria que esses respondentes não receberam nenhum treinamento sobre o tema ou que julgam ser necessário o aperfeiçoamento pessoal para uma efetiva inclusão da pessoa com deficiência.

No construto *Sensibilização*, os entrevistados tenderam em média a discordar das afirmações. Ao se observar os intervalos de confiança pode-se verificar que não houve diferença significativa entre os itens. A análise dos dados evidencia que os

respondentes não percebem que a organização realiza ações no sentido de sensibilizar os gestores e os empregados quanto à inserção de PcDs na organização. Os resultados da média de -0,12 e o intervalo de confiança de [-0,19;-0,06] do item S4 *É feita a sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas com deficiência* indicam que as práticas de sensibilização não são ações sistematizadas da organização, as quais possam ser entendidas pelos respondentes como parte de políticas e práticas organizacionais da empresa.

No construto Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho, os indivíduos tenderam em média a discordar dos itens ACT3 *Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas com deficiência contratadas.* e ACT4 *Existe sinalização dos locais de trabalho, facilitando a locomoção e o acesso das pessoas com deficiência* e a concordar com os demais itens. Ao observar os intervalos de confiança pode-se verificar que não houve diferença significativa entre os itens.

A análise dos dados demonstra que de modo geral os respondentes percebem que a organização realiza adaptações das condições e do ambiente de trabalho para a inserção das PcDs, contudo a concordância com os itens ACT1, ACT2 e ACT5 podem indicar que a organização focou seus esforços para cumprir as exigências de acessibilidade nos edifícios de uso privado, conforme estabelece o capítulo V da Lei nº 10.098 de 19 de dezembro de 2000 (BRASIL, 2000), não apresentando políticas organizacionais e instruções normativas mais voltadas a aquisição de recursos de tecnologia assistiva<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tecnologia Assistiva é uma área do conhecimento, de característica interdisciplinar, que engloba produtos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivam promover a funcionalidade, relacionada à atividade e participação, de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida, visando sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social (BRASIL, 2009, p.26).



No construto Adequação das Práticas de Recursos Humanos, os indivíduos tenderam em média a discordar dos itens APRH1 *É realizado treinamento aos membros das Brigadas de Incêndio para a evacuação de pessoas com deficiência*, APRH2 *Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas com deficiência são sistematizados tendo por critério sua capacidade para o trabalho* e APRH3 *Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas com deficiência são sistematizados tendo por critério sua experiência de trabalho* e a concordar com o item APRH4 *Os procedimentos de seleção foram modificados, assegurando a possibilidade de realização pelas pessoas com deficiência*.

Ao observar os intervalos de confiança, pode-se verificar que o item APRH1 apresentou uma média significativamente menor que a dos demais itens e que os itens APRH2 e APRH3 apresentaram médias significativamente menores que dos itens APRH4.

Os resultados encontrados indicam que existe uma forte tendência à discordância em relação às afirmativas relacionadas às Práticas de Recursos Humanos, divergindo dos resultados obtidos por Carvalho-Freitas (2007a) em que predominou a concordância com as questões. A única questão que apresentou uma pequena tendência à concordância foi o item APRH4 que se refere aos procedimentos de seleção. Por esse resultado, podemos entender que os respondentes percebem o concurso público como um processo seletivo e neste caso, por força de lei, esse processo realmente foi modificado.

## **5.5 Criação e validação de indicadores**

A Análise Fatorial é uma técnica de interdependência que possui como principal objetivo agrupar variáveis altamente correlacionadas, além de possibilitar a redução dos dados criando novas medidas compostas (HAIR, *et al.*,2009).

Nesta pesquisa, a Análise Fatorial foi utilizada para criar indicadores capazes de representar os conceitos de seus respectivos construtos. A escolha dessa análise se baseou principalmente na possibilidade de facilitar a interpretação dos dados, uma vez que cada indicador representa um construto.

Esse processo facilita também a realização de comparações com outras variáveis e torna as interpretações mais fáceis e a análise dos dados menos complexa.

De acordo com Hair, *et al.*, (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos construtos, uma vez que prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse, isso porque não contribuem de forma relevante para formação da variável latente.

A TAB. 4 apresenta a solução fatorial para cada construto, onde se pode observar que nenhum item apresentou carga fatorial abaixo de 0,50. Quando se utiliza a Análise Fatorial é importante verificar se ela é adequada aos dados da pesquisa e se a matriz de dados possui correlações suficientes para justificar sua aplicação.

Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, a qual indica a proporção da variância dos dados, e que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

Essa medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da Análise Fatorial (MINGOTI, 2005). É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50 (MINGOTI, 2005).

Tabela 4 – Análise Fatorial para os construtos

Variáveis		C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso		
Adequações das Condições e Práticas de Trabalho	Sensibilização (S)	S3	0,91	0,82	0,30	
		S4	0,90	0,81	0,29	
		S2	0,85	0,72	0,28	
		S1	0,84	0,71	0,28	
	Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT)	ACT2	0,88	0,78	0,25	
		ACT3	0,87	0,77	0,25	
		ACT4	0,87	0,75	0,24	
		ACT1	0,85	0,72	0,24	
		ACT5	0,74	0,55	0,21	
	Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH)	APRH2	0,89	0,79	0,34	
		APRH3	0,88	0,77	0,34	
		APRH4	0,80	0,64	0,31	
		APRH1	0,64	0,41	0,25	
	Concepções de Deficiência	Concepção Espiritual da Deficiência (CED)	CED1	0,88	0,78	0,41
			CED2	0,84	0,70	0,39
			CED3	0,81	0,65	0,38
Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN)		CPN3	0,73	0,53	0,31	
		CPN4	0,71	0,51	0,30	
		CPN1	0,67	0,45	0,29	
		CPN5	0,66	0,44	0,28	
		CPN2	0,64	0,41	0,28	
Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI)		CPI1	0,92	0,85	0,54	
		CPI2	0,92	0,85	0,54	
Percepção do Desempenho (PD)		PD4	0,89	0,80	0,25	
		PD3	0,88	0,77	0,25	
		PD2	0,84	0,71	0,24	
		PD5	0,80	0,65	0,23	
		PD1	0,80	0,64	0,22	
Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC)		PBC3	0,92	0,86	0,43	
	PBC2	0,91	0,83	0,42		
	PBC1	0,69	0,48	0,32		
Percepção do Vínculo (PV)	PV1	0,85	0,72	0,59		
	PV2	0,85	0,72	0,59		
Percepção sobre Necessidade de Treinamento (PT)	PT1	0,92	0,85	0,54		
	PT2	0,92	0,85	0,54		

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup>Carga Fatorial; <sup>2</sup>Comunalidade.

Para analisar a qualidade e validade dos construtos, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Na TAB. 5 pode-se

verificar as medidas de validade e qualidade dos construtos, os quais apresentaram as seguintes características:

- a) Todos os construtos apresentaram validação convergente ( $AVE > 0,40$ );
- b) todos os construtos apresentaram Alfa de Cronbach (AC) ou Confiabilidade Composta (CC) acima de 0,70, atendendo portanto os níveis exigidos de confiabilidade;
- c) em todos os construtos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50;
- d) todos os construtos foram unidimensionais.

Tabela 5 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos construtos

	<b>Construto</b>	<b>Itens</b>	<b>AVE<sup>1</sup></b>	<b>AC<sup>2</sup></b>	<b>CC<sup>3</sup></b>	<b>KMO<sup>4</sup></b>	<b>Dim<sup>5</sup></b>
Concepções de Deficiência	Concepção Espiritual da Deficiência (CED)	3	0,71	0,79	0,81	0,68	1
	Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN)	5	0,47	0,71	0,75	0,75	1
	Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI)	2	0,85	0,82	0,86	0,50	1
	Percepção do Desempenho (PD)	5	0,71	0,90	0,88	0,85	1
	Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC)	3	0,72	0,78	0,83	0,61	1
	Percepção do Vínculo (PV)	2	0,72	0,61	0,75	0,50	1
	Percepção do Treinamento (PT)	2	0,85	0,82	0,86	0,50	1
	Ações de	Sensibilização (S)	4	0,77	0,90	0,88	0,75
Adequações das Condições e Práticas de Trabalho	Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT)	5	0,71	0,90	0,88	0,87	1
	Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH)	4	0,65	0,82	0,82	0,77	1

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup> Variância Extraída; <sup>2</sup> Alfa de Cronbach; <sup>3</sup> Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; <sup>5</sup> Dimensionalidade.

A TAB. 6 apresenta a descrição dos indicadores criados, na qual pode-se destacar que, considerando o *Inventário de Concepções de Deficiência*, os respondentes tendem a discordar das afirmações que formaram os indicadores Concepção Espiritual da Deficiência (CED), Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) e Percepção do Desempenho (PD) e a concordar com as afirmações que formaram os indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção do Vínculo (PV) e Percepção da Necessidade de Treinamento (PT).

Tabela 6 – Descrição dos indicadores criados

	<b>Indicador</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>I.C - 95%<sup>1</sup></b>
Inventário de Concepções de Deficiência	Concepção Espiritual da Deficiência (CED)	-0,27	0,57	[-0,34; -0,20]
	Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN)	-0,16	0,42	[-0,21; -0,11]
	Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI)	0,49	0,48	[0,44; 0,55]
	Percepção do Desempenho (PD)	-0,67	0,38	[-0,72; -0,63]
	Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC)	0,47	0,38	[0,43; 0,52]
	Percepção do Vínculo (PV)	0,07	0,42	[0,02; 0,11]
	Percepção sobre a Necessidade de Treinamento (PT)	0,66	0,37	[0,61; 0,70]
Inventário de Ações de Adequações das Condições e Práticas de Trabalho	Sensibilização (S)	-0,07	0,50	[-0,14; -0,01]
	Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT)	0,02	0,51	[-0,04; 0,08]
	Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH)	-0,15	0,45	[-0,21; -0,10]

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup> Intervalo de Confiança *Bootstrap*

Ao observar os intervalos de confiança pode-se verificar que o indicador Percepção da Necessidade de Treinamento (PT) apresentou uma média significativamente maior que a dos demais e que o indicador Percepção do Desempenho (PD) apresentou uma média significativamente menor que a dos demais indicadores, uma vez que não houve sobreposição dos intervalos de confiança dos itens PT e PD com os demais.

A análise dos indicadores demonstra que a maioria dos respondentes apresenta uma visão inclusiva, uma vez que concordam com a Matriz da Inclusão Social, percebem a inserção como um benefício para a imagem organizacional e acreditam que as pessoas com deficiência são comprometidas com a organização, não apresentando desempenho inferior ao dos demais empregados. Ressalta-se que, neste grupo, evidenciou-se a importância que os respondentes atribuem ao treinamento. Esses resultados foram identificados em pesquisas anteriores (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; NEPOMUCENO, 2013) o que indica uma tendência de se assumir um discurso inclusivo frente ao processo de inserção da pessoa com deficiência.

Considerando o *Inventário de Ações de Adequações das Condições e Práticas do Trabalho*, os respondentes tendem a discordar das afirmações que formaram os indicadores Sensibilização (S) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) e a concordar com as afirmações que formaram o indicador Fator Adaptações das Condições de Trabalho (ACT). Ao observar os intervalos de confiança pode-se verificar que o indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) apresentou uma média significativamente menor que a do indicador Fator Adaptações das Condições de Trabalho (ACT).

A análise dos resultados dos indicadores demonstra que a empresa possui uma orientação para adequação do espaço e das condições de trabalho, mas ainda apresenta dificuldades quanto à adaptação das práticas de Recursos Humanos que visam à inclusão das PcDs no ambiente de trabalho. Esses resultados corroboram as afirmações de Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004) que indicam haver uma necessidade de se repensar as estratégias utilizadas pelas áreas de RH a fim de que estas não se constituam em disseminadores de uma cultura excludente.

Para verificar a associação que se estabelece entre os indicadores criados foi utilizada a correlação de Spearman, conforme especificado na TAB. 7.

Essa correlação é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva. Uma correlação de Spearman não significativa representa um coeficiente de correlação estatisticamente igual à zero, ou seja, sugere a inexistência de correlação entre os dois indicadores testados.

Tabela 7 – Correlação entre os indicadores

Indicadores	CED	CPN	CPI	PD	PBC	PV	PT	S	ACT	APRH
CED - Concepção Espiritual da Deficiência	1									
CPN – Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	0,22	1								
CPI – Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	0,02	-0,32	1							
PD – Percepção do Desempenho	0,12	0,39	-0,37	1						
PBC – Percepção dos Benefícios da Contratação	0,19	-0,08	0,33	-0,22	1					
PV – Percepção do Vínculo	0,14	0,04	0,16	0,03	0,26	1				
PT – Percepção sobre a Necessidade de Treinamento	0,08	0,08	0,06	-0,01	0,15	0,06	1			
S - Sensibilização	0,09	-0,11	0,18	-0,07	0,09	0,29	-0,14	1		
ACT – Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	0,11	-0,07	0,22	-0,16	0,08	0,19	-0,15	0,68	1	
APRH - Adequação das Práticas de Recursos Humanos	0,06	-0,16	0,20	-0,16	0,10	0,19	-0,07	0,68	0,70	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Correlações maiores que |0.14| foram significativas (valor-p<0.05).

Considerando os dados obtidos pode-se destacar que o indicador Concepção Espiritual da Deficiência (CED) apresentou uma correlação positiva e significativa com os indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) ( $r = 0,22$ ; valor-p = 0,000), Indicador Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC)

( $r = 0,19$ ; valor- $p = 0,002$ ) e Indicador Percepção do Vínculo (PV) ( $r = 0,14$ ; valor- $p = 0,0023$ ). Esses resultados apontam que apesar dos respondentes concordarem com os pressupostos da concepção espiritual, ainda existe uma tendência ao segregacionismo das PcDs em ambientes específicos conforme verificado na análise descritiva das variáveis deste construto o que sugere tendência à concordância também com pressupostos da normalidade.

No que diz respeito à correlação com os indicadores Percepção dos Benefícios da Contratação e Percepção do Vínculo os resultados indicam que devido à percepção marcada pelo viés da atitude de caridade esses indicadores são percebidos também de uma forma mais positiva.

O indicador Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) apresentou uma correlação positiva e significativa com o indicador Desempenho (PD) ( $r = 0,39$ ; valor- $p = 0,000$ ) e uma correlação negativa e significativa com os indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI) ( $r = -0,32$ ; valor- $p = 0,000$ ) e Indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) ( $r = -0,16$ ; valor- $p = 0,011$ ). Esses resultados indicam que quanto mais se percebe a deficiência como desvio da normalidade, maior será a probabilidade de se perceber o desempenho da pessoa com deficiência como inferior ao dos demais empregados. Esses resultados foram também identificados em pesquisas anteriores (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; NEPOMUCENO, 2013).

O indicador Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI) apresentou uma correlação positiva e significativa com os indicadores Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC) ( $r = 0,33$ ; valor- $p = 0,000$ ), Percepção do Vínculo (PV) ( $r = 0,16$ ; valor- $p = 0,012$ ), Sensibilização (S) ( $r = 0,18$ ; valor- $p = 0,005$ ), Adaptação das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT) ( $r = 0,22$ ; valor- $p = 0,001$ ) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) ( $r = 0,20$ ; valor- $p = 0,001$ ) e



uma correlação negativa e significativa com o indicador Percepção do Desempenho (PD) ( $r = -0,37$ ; valor- $p = 0,000$ ).

Esses resultados foram identificados em pesquisa anterior (NEPOMUCENO, 2013) indicando que quanto melhor a percepção das adaptações e das condições de trabalho implantadas pela empresa melhor é a percepção da inserção e do desempenho das PcDs. Esses resultados ratificam as considerações de Carvalho-Freitas e Marques (2007) que afirmam haver indícios de correlação entre desempenho das pessoas com deficiência e as adaptações das condições de trabalho realizadas pelas empresas.

Também Nepomuceno (2013) argumenta que o processo de inserção depende de vários fatores tais como a concepção baseada em pressupostos de inclusão, percepção do benefício, do vínculo e das ações de adaptação das condições e práticas de trabalho desenvolvidas pela organização.

O indicador Percepção do Desempenho (PD) apresentou uma correlação negativa e significativa com os indicadores Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC) ( $r = -0,22$ ; valor- $p = 0,000$ ), Adaptações das condições e instrumentos de trabalho (ACT) ( $r = -0,16$ ; valor- $p = 0,013$ ) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) ( $r = -0,16$ ; valor- $p = 0,012$ ). Esses resultados indicam que quanto pior é a percepção das adaptações realizadas pela empresa e da ação da área de RH com relação às PcDs mais negativa é a percepção do desempenho.

Quanto ao indicador Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC) obteve-se uma correlação positiva e significativa com os indicadores Percepção do Vínculo (PV) ( $r = 0,26$ ; valor- $p = 0,000$ ) e Percepção da Necessidade de Treinamento (PT) ( $r = 0,15$ ; valor- $p = 0,013$ ). Esses resultados indicam que quanto mais positiva for a

percepção do benefício da contratação, mais confiança o respondente possui no compromisso das pessoas com deficiência para com a organização.

O indicador Percepção do Vínculo (PV) apresentou uma correlação positiva e significativa com os indicadores Sensibilização (S) ( $r = 0,29$ ; valor- $p = 0,000$ ), Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT) ( $r = 0,19$ ; valor- $p = 0,002$ ) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) ( $r = 0,19$ ; valor- $p = 0,002$ ). Os resultados indicam que quanto melhor a percepção das práticas da empresa em relação à sensibilização e adaptação das condições de trabalho melhor é a percepção do vínculo da PcD com a organização.

O indicador Percepção sobre a Necessidade de Treinamento (PT) apresentou uma correlação negativa e significativa com os indicadores Sensibilização (S) ( $r = -0,14$ ; valor- $p = 0,025$ ) e Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT) ( $r = -0,15$ ; valor- $p = 0,020$ ). Esses resultados indicam que quanto mais os gestores entendem que necessitam de treinamentos específicos para receberem as PcDs no ambiente de trabalho, menos concordam que foram realizadas ações de adequação das condições de trabalho de das práticas de Recursos Humanos.

Esses resultados foram identificados também por Carvalho-Freitas e Marques (2007) os quais afirmam que as ações de adequação das condições e práticas de trabalho têm impacto na percepção da necessidade de treinamento.

O indicador Sensibilização (S) apresentou uma correlação positiva e significativa com os indicadores ACT ( $r = 0,68$ ; valor- $p = 0,000$ ) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) ( $r = 0,68$ ; valor- $p = 0,000$ ). Esses resultados indicam que quanto melhor a percepção das práticas desenvolvidas pela empresa para sensibilizar gestores e empregados no sentido de fornecer as informações necessárias para melhor adaptação da PcD, melhor é a identificação das

adaptações das condições de trabalho e das práticas desenvolvidas pela organização.

O indicador Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT) apresentou uma correlação positiva e significativa com o indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) ( $r = 0,70$ ; valor- $p = 0,000$ ). Considerando os dados obtidos na correlação entre os indicadores S, ACT e APRH verifica-se que esses resultados foram identificados em outras pesquisas realizadas anteriormente (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2012; NEPOMUCENO, 2013) o que indica que quanto melhor a percepção das ações de adequação das condições de trabalho desenvolvidas pela empresa, melhor é a identificação das práticas de RH desenvolvidas para inclusão das pessoas com deficiência.

Em síntese, os resultados obtidos indicam que apesar dos respondentes concordarem com os pressupostos da concepção espiritual e de inclusão, ainda existe uma tendência ao segregacionismo das PcDs em ambientes específicos da organização.

Quanto ao desempenho, os resultados apontam que existe uma correlação entre a percepção da deficiência como desvio da normalidade e a percepção do desempenho da PcD como inferior ao dos demais empregados. Também, os resultados indicam que existe uma correlação entre a percepção do benefício da contratação e as práticas da empresa em relação à sensibilização dos gestores.

Assim, os resultados apontam que quanto melhor é a percepção das práticas desenvolvidas pela empresa para sensibilizar gestores e empregados no sentido de fornecer as informações necessárias para uma adaptação mais adequada da PcD, melhor é a percepção das ações de adequação das condições e instrumentos de trabalho e menor é a percepção da necessidade de treinamento.

## 5.6 Comparação dos indicadores com as variáveis sócio-ocupacionais

Visando identificar as relações que se estabelecem entre os indicadores e as variáveis sócio-ocupacionais foram utilizados os testes de Mann-Whitney (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013) e de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE; CHICKEN, 2013), sendo as comparações múltiplas feitas pelo Teste de Nemenyi (NEMENYI, 1962).

A TAB. 8 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “sexo”. Os resultados obtidos demonstram que houve diferença significativa (Valor-p = 0,002) do indicador Percepção do Desempenho (PD) entre os sexos, sendo que o sexo feminino apresentou um menor desempenho mediano, ou seja, as mulheres discordam mais que o desempenho das pessoas com deficiência é inferior ao dos outros empregados.

Esses resultados indicam que é necessário realizar novas pesquisas para analisar a questão da relação do desempenho com a variável “sexo” e as principais características dessa relação.

Contudo, esses dados podem indicar que a percepção das gestoras quanto ao desempenho das pessoas com deficiência têm relação com o estilo feminino de gerenciar, conforme explicita Mourão e Galinkin (2007) cujas pesquisas apontam para uma forma de gestão que prioriza as relações pessoais, o respeito pelas pessoas e o interesse por qualidade do trabalho, sem contudo negligenciar a inclusão.

Esse estilo de liderar, segundo Morgan (2006), se caracteriza por construir redes de inclusão, que mobilizam as pessoas em comportamentos mais consensuais e

percepções mais voltadas para os processos, encorajando cada indivíduo que pertence ao grupo e desenvolvendo a autoestima das pessoas

Tabela 8 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “sexo”

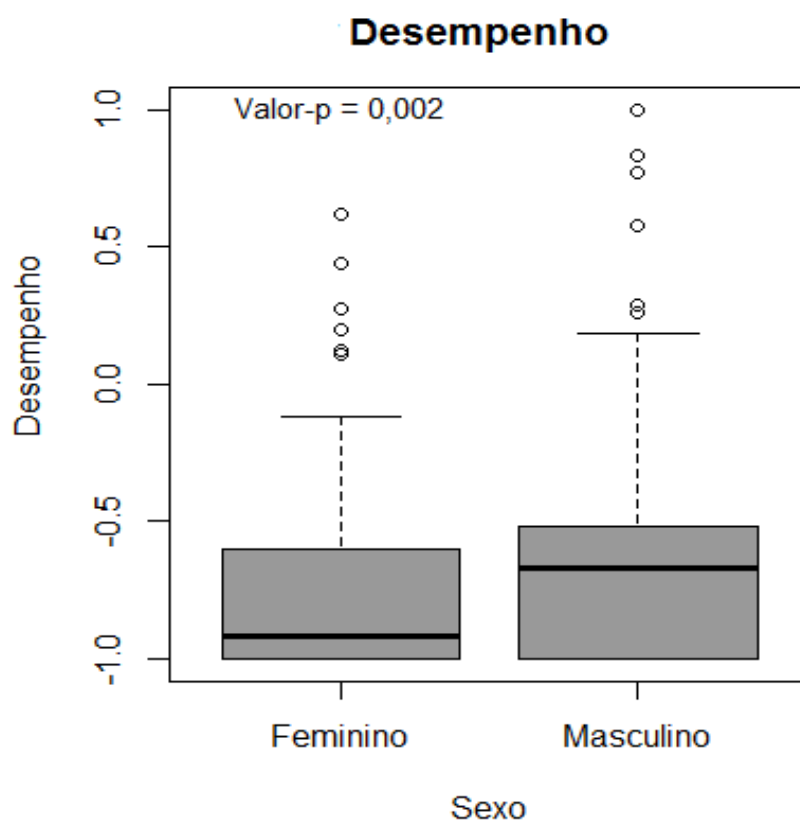
Indicador	Sexo	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Concepção Espiritual	Feminino	89	-0,29	0,06	-0,73	-0,33	0,20	0,899
	Masculino	166	-0,26	0,05	-0,73	-0,36	0,20	
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	Feminino	89	-0,19	0,05	-0,45	-0,28	0,05	0,232
	Masculino	166	-0,15	0,03	-0,44	-0,19	0,07	
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	Feminino	89	0,48	0,06	0,20	0,60	1,00	0,818
	Masculino	166	0,51	0,03	0,20	0,60	1,00	
Percepção do Desempenho	Feminino	89	-0,74	0,04	-1,00	-0,92	-0,60	0,002
	Masculino	166	-0,64	0,03	-1,00	-0,67	-0,52	
Percepção dos Benefícios da Contratação	Feminino	89	0,42	0,04	0,20	0,49	0,60	0,166
	Masculino	166	0,50	0,03	0,34	0,60	0,74	
Percepção do Vínculo	Feminino	89	0,04	0,04	-0,20	0,20	0,20	0,452
	Masculino	166	0,08	0,03	-0,20	0,10	0,40	
Percepção do Treinamento	Feminino	89	0,66	0,05	0,60	0,60	1,00	0,464
	Masculino	166	0,66	0,03	0,60	0,60	1,00	
Sensibilização	Feminino	89	-0,07	0,05	-0,50	0,00	0,20	0,907
	Masculino	166	-0,08	0,04	-0,50	-0,10	0,30	
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	Feminino	89	0,04	0,05	-0,36	0,12	0,37	0,757
	Masculino	166	0,01	0,04	-0,37	0,05	0,44	
Adequação das Práticas de Recursos Humanos	Feminino	89	-0,14	0,05	-0,55	-0,18	0,20	0,612
	Masculino	166	-0,16	0,03	-0,54	-0,20	0,19	

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.

O GRAF. 1 apresenta as diferenças significativas da comparação entre o indicador desempenho e a variável sexo. Neste gráfico, percebe-se que a variância dos dados referente ao indicador percepção do desempenho é maior no sexo masculino, assim como as observações atípicas e valores extremos.

Gráfico 1 - Diferenças significativas da comparação dos indicadores entre as categorias da variável “sexo”.



Fonte: Dados da pesquisa.

No GRAF.1 observa-se a distribuição de dados do indicador Percepção do Desempenho, em que os limites horizontais superiores e inferiores da caixa representam o primeiro quartil (-1,00; -1,00) e o terceiro quartil (-0,60; -0,52) da distribuição de dados.

A caixa apresenta 50% dos dados centrais (intervalo de confiança da média) sendo que quanto maior a caixa maior a dispersão, no caso da percepção do desempenho

a dispersão dos dados em relação ao sexo masculino é maior. As linhas sólidas horizontais representam a mediana e as linhas pontilhadas representam a distância da menor e da maior das observações que estão a menos de 1 quartil da caixa. Percebe-se que existe variabilidade dos dados na caixa referente ao sexo feminino, contudo esse conjunto de dados é mais homogêneo.

Por outro lado a caixa que se refere ao sexo masculino possui valores que vão desde concordo levemente até discordo totalmente, isso também pode ser visto pelas observações atípicas e valores extremos, representados pelas notações na parte superior da caixa.

A TAB.9 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “deficiência”. Pode-se destacar que houve diferença significativa (Valor-p = 0,044) do indicador Percepção do Desempenho (PD) entre as pessoas que tinham ou não deficiência, sendo que os deficientes apresentaram um menor indicador de desempenho mediano.

Esses resultados ratificam a literatura presente indicando que o poder simbólico representa uma síntese de vários tipos de capitais e se expressa na concentração desses, conferindo prestígio aos seus detentores, o que possibilita a imposição de padrões por parte do grupo dominante, arbitrando as formas de ver e perceber o mundo (BOURDIEU, 1996).

Nesse sentido, a PcD em uma posição de poder dentro da organização(gestor) não permite sua rotulagem de “anormal”, em que possa se definir um lugar restrito para ele. Ao contrário, entende seu desempenho a partir de suas capacidades, não agindo de acordo com padrões de comportamento pré-estabelecidos, nem legitimando a diferenciação (GLAT, 1995).

Tabela 9 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “deficiência”

Indicador	Deficiência	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Concepção Espiritual da Deficiência	Não	246	-0,27	0,04	-0,73	-0,35	0,20	0,670
	Sim	10	-0,33	0,20	-1,00	-0,47	0,21	
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	Não	246	-0,16	0,03	-0,44	-0,20	0,06	0,404
	Sim	10	-0,06	0,14	-0,50	-0,14	0,39	
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	Não	246	0,50	0,03	0,20	0,60	1,00	0,885
	Sim	10	0,46	0,19	0,20	0,60	0,80	
Percepção do Desempenho	Não	246	-0,67	0,02	-1,00	-0,76	-0,52	0,044
	Sim	10	-0,82	0,13	-1,00	-1,00	-0,92	
Percepção dos Benefícios da Contratação	Não	246	0,48	0,02	0,24	0,60	0,74	0,107
	Sim	10	0,31	0,11	0,20	0,33	0,56	
Percepção do Vínculo	Não	246	0,07	0,03	-0,20	0,20	0,20	0,926
	Sim	10	0,06	0,10	-0,20	0,10	0,40	
Percepção da Necessidade de Treinamento	Não	246	0,66	0,02	0,60	0,60	1,00	0,703
	Sim	10	0,68	0,07	0,60	0,60	1,00	
Sensibilização	Não	246	-0,07	0,03	-0,48	-0,01	0,30	0,230
	Sim	10	-0,25	0,15	-0,60	-0,19	0,19	
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	Não	246	0,02	0,03	-0,38	0,11	0,44	0,479
	Sim	10	0,14	0,12	-0,13	0,05	0,44	
Adequação das Práticas de Recursos Humanos	Não	246	-0,15	0,03	-0,56	-0,18	0,20	0,891
	Sim	10	-0,16	0,10	-0,36	-0,25	0,09	

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>1</sup> Teste de Mann-Whitney.

A TAB. 10 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável área. Pode-se destacar que houve diferença significativa (Valor-p = 0,007) do indicador Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) entre as áreas. Ao realizar-se as comparações múltiplas tem-se que essa diferença se deu entre as áreas suporte e vendas (Valor-p = 0,004), sendo que os respondentes da área de vendas apresentaram maior concordância com a concepção baseada em pressupostos de normalidade mediana. A partir dela pode-se destacar que houve diferença significativa (Valor-p = 0,007) do indicador Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) entre as áreas.



Ao serem realizadas as comparações múltiplas tem-se que essa diferença se deu entre as áreas suporte e vendas (Valor-p = 0,004), sendo que os respondentes da área de vendas apresentaram uma maior concepção baseada em pressupostos de normalidade mediana.

Tabela 10 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “área”

Indicador	Área	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Concepção Espiritual	Operacional	42	-0,21	0,08	-0,62	-0,35	0,21	0,259
	Suporte	73	-0,38	0,06	-0,87	-0,49	0,06	
	Vendas	140	-0,23	0,05	-0,73	-0,34	0,21	
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	Operacional	42	-0,17	0,06	-0,43	-0,16	0,07	0,007
	Suporte	73	-0,27	0,04	-0,51	-0,36	-0,11	
	Vendas	140	-0,10	0,04	-0,42	-0,11	0,20	
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	Operacional	42	0,49	0,08	0,20	0,60	1,00	0,338
	Suporte	73	0,46	0,05	0,20	0,60	0,60	
	Vendas	140	0,51	0,04	0,20	0,60	1,00	
Percepção do Desempenho	Operacional	42	-0,56	0,07	-1,00	-0,68	-0,29	0,161
	Suporte	73	-0,74	0,04	-1,00	-0,84	-0,60	
	Vendas	140	-0,67	0,03	-1,00	-0,69	-0,56	
Percepção dos Benefícios da Contratação	Operacional	42	0,49	0,08	0,20	0,60	0,89	0,443
	Suporte	73	0,49	0,04	0,31	0,46	0,74	
	Vendas	140	0,45	0,03	0,20	0,56	0,60	
Percepção do Vínculo	Operacional	42	0,03	0,09	-0,20	0,00	0,60	0,406
	Suporte	73	0,03	0,04	-0,20	0,00	0,20	
	Vendas	140	0,10	0,03	-0,20	0,20	0,40	
Percepção sobre a Necessidade de Treinamento	Operacional	42	0,74	0,05	0,60	0,90	1,00	0,196
	Suporte	73	0,64	0,04	0,60	0,60	0,80	
	Vendas	140	0,64	0,04	0,60	0,60	1,00	
Sensibilização	Operacional	42	-0,12	0,07	-0,40	-0,10	0,20	0,019
	Suporte	73	-0,19	0,06	-0,60	-0,10	0,20	
	Vendas	140	0,00	0,04	-0,39	0,05	0,41	
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	Operacional	42	-0,02	0,08	-0,37	0,03	0,28	0,062
	Suporte	73	-0,08	0,07	-0,53	-0,06	0,35	
	Vendas	140	0,09	0,04	-0,32	0,20	0,44	
Adequação das Práticas de Recursos Humanos	Operacional	42	-0,06	0,06	-0,31	-0,02	0,20	0,002
	Suporte	73	-0,30	0,05	-0,71	-0,36	0,06	
	Vendas	140	-0,11	0,04	-0,47	-0,13	0,25	

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup>Teste de Kruskal-Wallis

Houve uma diferença significativa (Valor-p = 0,019) do indicador Sensibilização (S) entre as áreas. Ao serem feitas as comparações múltiplas tem-se que essa diferença se deu entre as áreas suporte e vendas (Valor-p = 0,021), sendo que os respondentes da área de vendas apresentaram uma maior sensibilização mediana.

Houve uma diferença significativa (Valor-p = 0,002) do indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) entre as áreas. Ao se proceder às comparações múltiplas tem-se que essa diferença se deu entre as áreas suporte e operacional (Valor-p = 0,009) e suporte e vendas (Valor-p = 0,006), sendo que os entrevistados da área de suporte apresentaram uma menor adequação das práticas de recursos humanos.

Esses resultados indicam que a área de vendas apresenta uma visão mais negativa em relação à inserção de pessoas com deficiência na organização, apesar de admitirem que foram sensibilizados quanto à entrada desse grupo na empresa. Um fator que pode estar relacionado a esses dados seria o descrédito em relação às potencialidades das pessoas com deficiência para o trabalho, conforme indicado por Tanaka e Mazini (2005), sendo este um dos fatores que restringem a inclusão da PcD principalmente em setores que exigem altos índices de produtividade (MACCALI, *et al.*, 2015).

Este cenário aliado ao contexto de mudanças das relações de trabalho no Brasil e a introdução crescente de novas tecnologias e serviços mais especializados (serviços bancários) na organização podem dificultar a efetiva inclusão, devido a uma percepção segregacionista, tanto é que as funções destinadas as pessoas com deficiência são geralmente pouco complexas exigindo o mínimo de qualificação profissional.

A TAB. 11 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “estado civil”. Pode-se destacar que houve diferença significativa (Valor-p = 0,018) do indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) entre os estados civis.

Ao serem realizadas as comparações múltiplas, tem-se que essa diferença se deu entre os solteiros e os casados (Valor-p=0,017), sendo que os solteiros apresentaram uma maior percepção da adequação das práticas de recursos humanos, ou seja, os solteiros entendem que a empresa faz as adequações necessárias nas Práticas de Recursos Humanos visando proporcionar um ambiente inclusivo para as PcDs.

Esses resultados indicam que a maioria dos respondentes não percebe positivamente as Práticas de Recursos Humanos realizadas pela empresa, visto que representam mais 74% da população conforme especificado na análise descritiva dos dados.

Tabela 11 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “estado civil”

(continua)

Indicador	Estado Civil	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Concepção Espiritual da Deficiência	Solteiro	41	-0,27	0,10	-1,00	-0,35	0,20	0,933
	Casado	191	-0,27	0,04	-0,73	-0,36	0,20	
	Outros	24	-0,26	0,12	-0,75	-0,25	0,27	
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	Solteiro	41	-0,12	0,07	-0,50	-0,12	0,29	0,809
	Casado	191	-0,17	0,03	-0,44	-0,19	0,05	
	Outros	24	-0,15	0,09	-0,47	-0,31	0,17	
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	Solteiro	41	0,56	0,07	0,40	0,60	1,00	0,437
	Casado	191	0,49	0,03	0,20	0,60	0,90	
	Outros	24	0,38	0,11	0,10	0,50	1,00	

<sup>1</sup>Teste de Kruskal-Wallis

Tabela 11 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “estado civil”

								(conclusão)
Indicador	Estado Civil	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Percepção de Desempenho	Solteiro	41	-0,72	0,06	-1,00	-0,92	-0,60	0,155
	Casado	191	-0,66	0,03	-1,00	-0,69	-0,52	
	Outros	24	-0,74	0,08	-1,00	-0,92	-0,64	
Percepção dos Benefícios da Contratação	Solteiro	41	0,46	0,06	0,20	0,60	0,60	0,967
	Casado	191	0,47	0,03	0,20	0,56	0,74	
	Outros	24	0,50	0,07	0,22	0,60	0,75	
Percepção do Vínculo	Solteiro	41	0,06	0,06	-0,20	0,20	0,20	0,623
	Casado	191	0,08	0,03	-0,20	0,20	0,40	
	Outros	24	-0,01	0,07	-0,20	0,00	0,20	
Percepção sobre a Necessidade de Treinamento	Solteiro	41	0,69	0,05	0,60	0,80	1,00	0,682
	Casado	191	0,66	0,03	0,60	0,60	1,00	
	Outros	24	0,61	0,09	0,50	0,60	1,00	
Sensibilização	Solteiro	41	0,07	0,08	-0,21	0,20	0,50	0,177
	Casado	191	-0,10	0,04	-0,50	-0,09	0,29	
	Outros	24	-0,10	0,11	-0,50	0,05	0,25	
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	Solteiro	41	0,17	0,07	-0,20	0,20	0,44	0,188
	Casado	191	0,00	0,04	-0,39	0,04	0,40	
	Outros	24	-0,03	0,11	-0,56	0,24	0,37	
Adaptação das Práticas de Recursos Humanos	Solteiro	41	0,00	0,06	-0,23	0,17	0,28	0,018
	Casado	191	-0,18	0,03	-0,59	-0,20	0,17	
	Outros	24	-0,23	0,09	-0,66	-0,23	0,13	

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup>Teste de Kruskal-Wallis

A TAB. 12 apresenta a comparação dos indicadores entre as categorias da variável “situação do gestor”, destacando que há diferença significativa (Valor-p = 0,000) do indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) entre as situações dos gestores.

Ao serem feitas as comparações múltiplas tem-se que essa diferença se deu entre os gestores que trabalhavam ou trabalharam com deficientes e os que nunca trabalharam com deficientes (Valor-p =0,000), sendo que os que nunca trabalharam apresentaram uma maior adequação das práticas de recursos humanos mediana.

Tabela 12 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “situação do gestor”

(continua)

Indicador	Situação do Gestor	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Concepção Espiritual da Deficiência	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	-0,25	0,04	-0,73	-0,35	0,20	0,676
	Nunca trabalhou com deficiente	70	-0,28	0,07	-0,73	-0,35	0,20	
	Tem deficiência	7	-0,43	0,17	-0,67	-0,60	-0,14	
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	-0,17	0,03	-0,45	-0,21	0,05	0,483
	Nunca trabalhou com deficiente	70	-0,14	0,05	-0,45	-0,19	0,13	
	Tem deficiência	7	-0,05	0,12	-0,18	-0,11	0,14	
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	0,50	0,03	0,20	0,60	0,80	0,832
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,50	0,06	0,20	0,60	1,00	
	Tem deficiência	7	0,34	0,25	0,20	0,60	0,70	
Percepção do Desempenho	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	-0,66	0,03	-1,00	-0,76	-0,53	0,322
	Nunca trabalhou com deficiente	70	-0,69	0,04	-1,00	-0,83	-0,52	
	Tem deficiência	7	-0,83	0,11	-1,00	-1,00	-0,80	
Percepção dos Benefícios da Contratação	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	0,47	0,03	0,20	0,60	0,73	0,267
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,50	0,05	0,27	0,60	0,78	
	Tem deficiência	7	0,28	0,14	0,00	0,45	0,56	
Percepção do Vínculo	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	0,05	0,03	-0,20	0,00	0,20	0,370
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,12	0,06	0,00	0,20	0,40	
	Tem deficiência	7	0,06	0,13	-0,20	0,00	0,40	

<sup>1</sup>Teste de Kruskal-Wallis.

Tabela 12 – Comparação dos indicadores entre as categorias da variável “situação do gestor”

(conclusão)

Indicador	Situação do Gestor	n = 255	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p <sup>1</sup>
Percepção sobre a Necessidade de Treinamento	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	0,67	0,03	0,60	0,60	1,00	0,587
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,61	0,05	0,40	0,60	1,00	
	Tem deficiência	7	0,74	0,10	0,60	0,60	1,00	
Sensibilização	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	-0,11	0,04	-0,50	-0,02	0,29	0,120
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,03	0,06	-0,30	0,10	0,50	
	Tem deficiência	7	-0,20	0,20	-0,56	-0,20	0,11	
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	-0,02	0,04	-0,46	0,03	0,40	0,121
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,12	0,06	-0,21	0,20	0,52	
	Tem deficiência	7	0,15	0,12	-0,04	0,06	0,33	
Adequação das Práticas de Recursos Humanos	Trabalha/trabalhou com deficiente	176	-0,23	0,03	-0,60	-0,23	0,16	0,000
	Nunca trabalhou com deficiente	70	0,03	0,05	-0,24	0,13	0,30	
	Tem deficiência	7	-0,20	0,12	-0,42	-0,26	0,07	

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup>Teste de Kruskal-Wallis

O fato dos gestores que nunca trabalharam com pessoas com deficiência terem uma percepção melhor das adequações das Práticas de Recursos Humanos pode estar associado ao fato de não possuírem uma convivência no ambiente social e profissional com as PcDs, desconhecendo a percepção destes quanto ao tema, a qual não é essencialmente positiva conforme indicam pesquisas anteriores (COIMBRA; GOULART, 2008.), evidenciando o despreparo das empresas e a falta de práticas de seleção, recrutamento e treinamento voltadas para a inserção das PcDs

A TAB. 13 apresenta a comparação dos indicadores com as variáveis “faixa etária”, “escolaridade” e “tempo de empresa”.

Tabela 13 – Comparação dos indicadores com as variáveis “faixa etária”, “escolaridade” e “tempo de empresa”

Indicadores	Faixa Etária		Escolaridade		Tempo de Empresa	
	r	Valor-p <sup>1</sup>	r	Valor-p <sup>1</sup>	r	Valor-p <sup>1</sup>
Concepção Espiritual da Deficiência	-0,05	0,469	-0,22	0,000	0,07	0,241
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	-0,03	0,633	-0,02	0,696	0,05	0,451
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	-0,08	0,194	-0,19	0,002	-0,05	0,394
Percepção do Desempenho	0,05	0,463	0,00	0,951	0,09	0,156
Percepção dos Benefícios da Contratação	-0,01	0,838	-0,12	0,059	-0,01	0,878
Percepção do Vínculo	0,02	0,708	-0,13	0,035	0,04	0,483
Percepção sobre a Necessidade de Treinamento	-0,11	0,090	0,02	0,797	-0,11	0,073
Sensibilização	0,06	0,350	-0,11	0,072	0,11	0,076
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	0,00	0,975	-0,08	0,210	0,03	0,661
Adequações das Práticas de Recursos Humanos	-0,03	0,618	-0,14	0,024	-0,02	0,729

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup>Teste de Spearman

A partir da TAB. 13, pode-se destacar que houve uma correlação negativa e significativa ( $r = -0,22$ ; valor-p = 0,000) entre o indicador Concepção Espiritual da Deficiência (CED) e a escolaridade, ou seja, quanto maior a escolaridade, menor a concepção espiritual da deficiência.

Também, houve uma correlação negativa e significativa ( $r = -0,19$ ; valor- $p = 0,002$ ) entre o indicador Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI) e a escolaridade, ou seja, quanto maior a escolaridade, menor a concepção baseada em pressupostos de inclusão.

Quanto ao indicador Percepção do Vínculo (PV) e a escolaridade, houve uma correlação negativa e significativa ( $r = -0,13$ ; valor- $p = 0,035$ ), ou seja, quanto maior a escolaridade, menor a Percepção do Vínculo. Quanto ao indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) e a escolaridade, houve uma correlação negativa e significativa ( $r = -0,14$ ; valor- $p = 0,024$ ), ou seja, quanto maior a escolaridade, menor a adequação das práticas de recursos humanos.

Considerando as variáveis, faixa etária e tempo de empresa, em relação aos indicadores, não houve correlação significativa entre os dois casos.

Esses resultados indicam que a escolaridade influencia a forma como a pessoa com deficiência é reconhecida no ambiente profissional, bem como a percepção de seu comprometimento e das ações proporcionadas pela empresa visando à inserção desse grupo. Por outro lado, a escolaridade não garante aos gestores o conhecimento da capacidade de trabalho do PcD e dos benefícios da inserção da diversidade na organização. Esta questão foi indicada em pesquisas anteriores (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; CARVALHO-FREITAS; NEPOMUCENO; MARQUES, 2008) em que se observa que apesar do alto grau de escolaridade, o desconhecimento sobre a importância da inserção da diversidade nas organizações é um dos principais obstáculos da inclusão social. Tal desconhecimento se relaciona com a falta de base conceitual sobre o que é a deficiência, bem mais do que a simples falta de instrução (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004).



A análise dos resultados da comparação entre as variáveis sócio-ocupacionais e os indicadores aponta que com relação às variáveis: *sexo, ser pessoa com deficiência, área e escolaridade* houve diferenças significativas com relação ao indicador Desempenho, sendo que as pessoas do sexo feminino, as pessoas com deficiência, as pertencentes as áreas de suporte e operacional e aquelas com menor grau de escolaridade possuem uma percepção mais positiva do desempenho da PcD.

Ademais, com relação a variável “*área*” houve diferenças significativas em comparação com os indicadores: Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade, Sensibilização e Adequação das Práticas de Recursos Humanos. Os indivíduos da área de vendas apresentaram maior concordância com a concepção baseada em pressupostos da normalidade e Sensibilização, apesar de apresentarem menor concordância com o indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos.

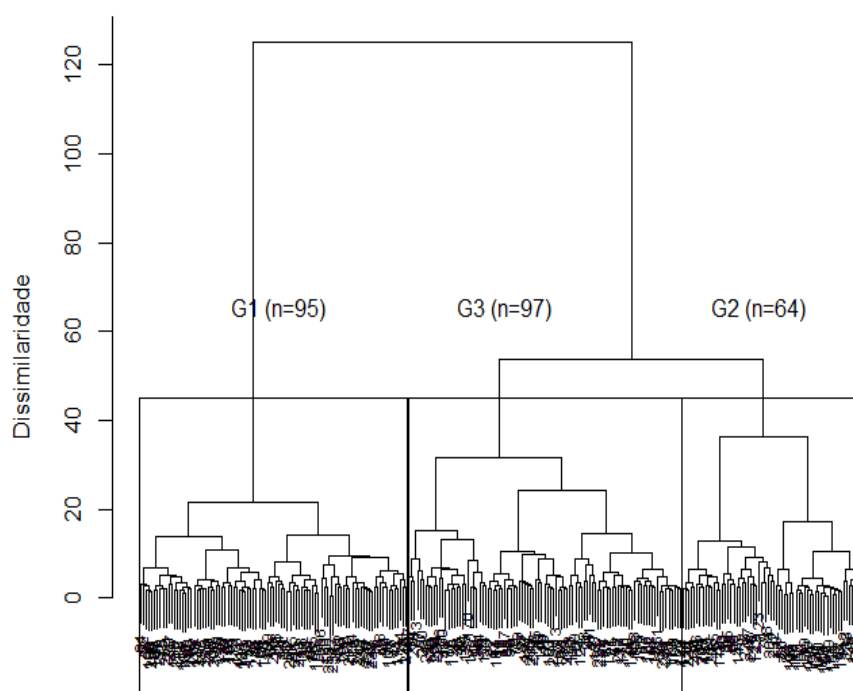
Quanto às variáveis “*situação do gestor*” e “*estado civil*” houve diferenças significativas com relação ao indicador Adequação das Práticas de Recursos Humanos sendo que pessoas casadas e que já trabalharam ou trabalham com PcDs apresentam menor concordância com relação a esse indicador.

### **5.7 Análise de agrupamento**

Com o objetivo de agrupar os indivíduos similares com respeito aos indicadores foi realizada a Análise Hierárquica de Agrupamento (HAIR, *et al.*, 2009) utilizando o método Ward e a distância Euclidiana (HAIR, *et al.*, 2009) como medida de similaridade. Conforme especificado na metodologia a Análise Hierárquica de Agrupamento estabelece grupos que apresentam certo grau de relevância, visando classificar uma amostra, de acordo com suas similaridades, selecionando-os em grupos menores e mutuamente excludentes.

Assim, a Análise de Agrupamentos classifica os respondentes de forma que os indivíduos similares em relação à determinadas características façam parte de um grupo, apresentando elevada homogeneidade interna e grande heterogeneidade entre os grupos. Nesta perspectiva, o dendograma feito para o agrupamento dos entrevistados é apresentado no GRAF. 2, sendo uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos a trabalhar, pois uma boa classificação pode ser obtida por cortar o dendograma em uma zona onde as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades).

Gráfico 2 – Dendograma



Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, foram identificados três grupos (G1, G2 e G3) cortando-se o dendograma nas zonas onde as separações entre classes correspondem as maiores distâncias.

A TAB. 14 apresenta a caracterização dos grupos formados pela análise de agrupamento. Ressalta-se que todos os indicadores foram capazes de discriminar significativamente (Valor-p < 0,05) os grupos, com exceção dos indicadores Concepção Espiritual da Deficiência (CED) e Percepção de Treinamento (PT), os quais obtiveram valores de 0,294 e 0,073 respectivamente.

Tabela 14 – Caracterização dos grupos formados

Indicador	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Valor-p
	Média	E.P.	Média	E.P.	Média	E.P.	
Concepção Espiritual da Deficiência	-0,18	0,06	-0,30	0,07	-0,33	0,05	0,294
Concepção Baseada em Pressupostos da Normalidade	-0,24	0,03	0,05	0,06	-0,22	0,04	0,000
Concepção Baseada em Pressupostos da Inclusão	0,63	0,03	0,18	0,07	0,57	0,04	0,000
Percepção do Desempenho	-0,81	0,02	-0,46	0,06	-0,69	0,03	0,000
Percepção dos Benefícios da Contratação	0,58	0,03	0,42	0,05	0,39	0,05	0,008
Percepção do Vínculo	0,21	0,03	-0,01	0,05	-0,03	0,05	0,000
Percepção sobre Necessidade de Treinamento	0,67	0,03	0,76	0,03	0,58	0,05	0,073
Sensibilização	0,30	0,04	-0,59	0,05	-0,10	0,04	0,000
Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho	0,42	0,03	-0,49	0,05	-0,03	0,04	0,000
Adequação das Práticas de Recursos Humanos	0,26	0,02	-0,67	0,03	-0,22	0,03	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

### **5.7.1 Grupo 1: Apoiador da Inclusão da PcD no espaço organizacional**

O Grupo 1 caracteriza-se por apresentar as maiores médias dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção de Vínculo (PV), Sensibilização (S), Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) e as menores médias dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) e Percepção de Desempenho (PD).

Esses resultados revelam que este grupo é composto por indivíduos que entendem a deficiência como um fenômeno social em que o ambiente deve se ajustar às necessidades das pessoas com deficiência, a fim de que elas tenham a garantia de plena participação nas ações sociais. Também acreditam que as PcDs são comprometidas com a organização e mais estáveis em relação ao seu ambiente de trabalho.

Acrescentando, reconhecem as ações de acessibilidade promovidas pela organização, as quais possibilitam a inserção das PcDs a partir da sensibilização de gestores e empregados e fornecimento de informações sobre saúde e segurança no trabalho para as pessoas com deficiência contratadas. Nesse sentido, o grupo demonstra uma tendência de perceber que a pessoa com deficiência deve ser incluída no ambiente de trabalho segundo suas potencialidades e que este deve ser um espaço de inclusão, livre de barreiras tanto sociais como arquitetônicas. Outro aspecto importante que caracteriza o grupo é a discordância da premissa de que o desempenho das pessoas com deficiência é inferior e traz algum tipo de prejuízo à competitividade da organização. A partir dessa caracterização percebe-se que os indivíduos que compõem o G1 possuem uma visão inclusiva da deficiência.

### **5.7.2 Grupo 2: Apoiador da inserção de pessoas com deficiência em setores restritos da organização**

O Grupo 2 se caracteriza por apresentar as maiores médias dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN), Percepção do Desempenho (PD) e as menores médias dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção do Vínculo (PV), Sensibilização (S), Adaptações das Condições de Trabalho (ACT) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH).

Esses resultados revelam que este grupo é composto por indivíduos que tendem a perceber a deficiência como um “desvio” da normalidade ou “doença” a qual necessita de cuidados especiais dos profissionais de saúde. Nessa percepção, a pessoa com deficiência pode se tornar inadequada no ambiente de trabalho provocando situações inconvenientes e aumentando as possibilidades de acidentes devendo, desta forma, ser segregada a espaços específicos da organização. Ademais, os indivíduos que compõem este grupo não entendem que a contratação de pessoas com deficiência pode interferir na imagem da empresa, sendo que essa inserção pode ser conflituosa impactando negativamente na imagem e no clima organizacional. Nesse sentido, esse grupo se caracteriza pela tendência em perceber o desempenho da PcD como inferior ao dos empregados não deficientes, sendo inconsistentes as ações da empresa visando a acessibilidade e o desenvolvimento profissional desses empregados.

A partir dessa caracterização percebe-se que os indivíduos que compõem o G2 possuem uma visão segregacionista, os quais tendem a avaliar negativamente as potencialidades da pessoa com deficiência.

### **5.7.3 Grupo 3: Apoiador da inclusão de pessoas com deficiência e questionadores quanto as práticas de Recursos Humanos**

O Grupo 3 apresenta as maiores médias dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), as menores médias dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN), Percepção do Desempenho (PD), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC) e Percepção do Vínculo (PV) e médias intermediárias dos indicadores Sensibilização (S), Adaptações das Condições de Trabalho (ACT) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH).

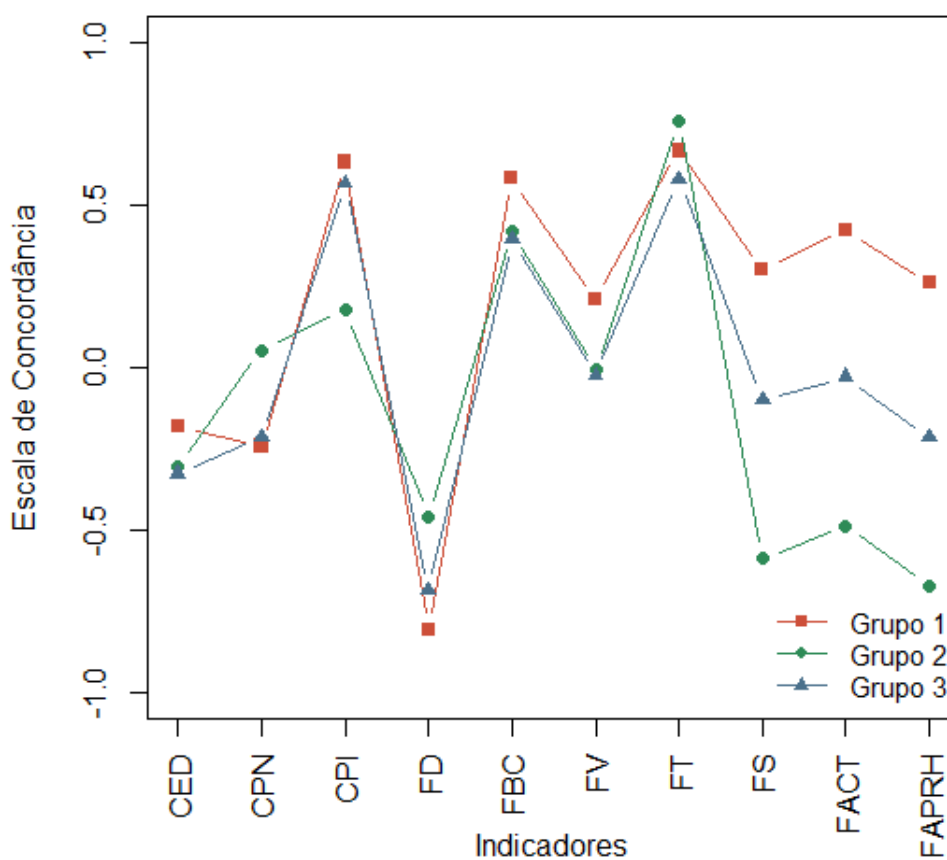
Esses resultados revelam que este grupo é composto por indivíduos que entendem a deficiência como uma questão social e organizacional em que se revela a necessidade de adequação dos instrumentos, condições de trabalho e práticas de recursos humanos para a efetiva inclusão das PcDs. As características marcantes deste grupo e o que o diferencia do grupo 1 é percepção ainda hesitante quanto à atuação da empresa no processo de inclusão e a ausência de distinção quanto ao vínculo das PcDs em relação aos demais empregados.

Nesse sentido, o grupo entende que o comprometimento e a estabilidade na empresa não estão associados à condição de ser deficiente e que a presença desse grupo no ambiente de trabalho não interfere na imagem que a organização possui junto a seus clientes, empregados e parceiros. Além disso, para o grupo a inserção da PcD não afeta o clima organizacional da empresa.

Desse modo, este grupo se caracteriza por uma visão inclusiva da pessoa com deficiência sem, contudo, diferenciá-la dos demais. Essa percepção inclusiva apresenta um viés mais hesitante com relação às práticas visando à inclusão,

desenvolvidas pela empresa. O GRAF. 3 apresenta as médias dos indicadores de cada grupo, caracterizando-os.

Gráfico 3 – Gráfico de linhas das médias dos indicadores de cada grupo



Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 15 apresenta a comparação das variáveis de caracterização da amostra entre os grupos, na qual se observa que houve diferença significativa (Valor- $p=0,014$ ) da faixa etária entre os grupos, sendo que o grupo um (G1) foi composto majoritariamente pelas faixas etárias até 30 anos e acima de 60 anos, enquanto que o grupo 2 (G2) pelas faixas de 41 a 50 anos e de 51 a 60 anos e o grupo 3 (G3) pela

faixa de 31 a 40 anos. Não houve diferença significativa das demais variáveis entre os grupos.

Tabela 15 - Comparação das variáveis de caracterização da amostra entre os grupos

Variáveis		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Valor-p
		N	%	N	%	N	%	
Sexo	Feminino	36	37,9%	18	28,1%	35	36,5%	0,413 <sup>1</sup>
	Masculino	59	62,1%	46	71,9%	61	63,5%	
Faixa Etária	até 30	16	16,8%	7	10,9%	11	11,3%	0,014 <sup>3</sup>
	31 a 40	32	33,7%	19	29,7%	47	48,5%	
	41 a 50	25	26,3%	23	35,9%	28	28,9%	
	51 a 60	17	17,9%	15	23,4%	11	11,3%	
	acima de 60	5	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	
Deficiência	Não	92	96,8%	62	96,9%	92	94,8%	0,778 <sup>2</sup>
	Sim	3	3,2%	2	3,1%	5	5,2%	
Área	Operacional	14	14,7%	8	12,5%	20	20,8%	0,060 <sup>1</sup>
	Suporte	24	25,3%	27	42,2%	22	22,9%	
	Vendas	57	60,0%	29	45,3%	54	56,3%	
Escolaridade	EF&EM	14	14,7%	3	4,7%	18	18,6%	0,059 <sup>1</sup>
	Superior (C&I)	57	60,0%	38	59,4%	59	60,8%	
	Pós-Graduação	24	25,3%	23	35,9%	20	20,6%	
Tempo de Empresa	até 5	17	17,9%	4	6,3%	11	11,5%	0,120 <sup>1</sup>
	5 a 10	18	18,9%	12	18,8%	19	19,8%	
	11 a 15	13	13,7%	14	21,9%	27	28,1%	
	16 a 20	15	15,8%	13	20,3%	14	14,6%	
	21 a 30	16	16,8%	16	25,0%	17	17,7%	
	acima de 30	16	16,8%	5	7,8%	8	8,3%	
Estado Civil	Solteiro	21	22,1%	6	9,4%	14	14,4%	0,236 <sup>1</sup>
	Casado	67	70,5%	50	78,1%	74	76,3%	
	Outros	7	7,4%	8	12,5%	9	9,3%	
Situação	A	59	62,8%	52	82,5%	65	67,7%	0,062 <sup>2</sup>
	B	33	35,1%	10	15,9%	27	28,1%	
	C	2	2,1%	1	1,6%	4	4,2%	

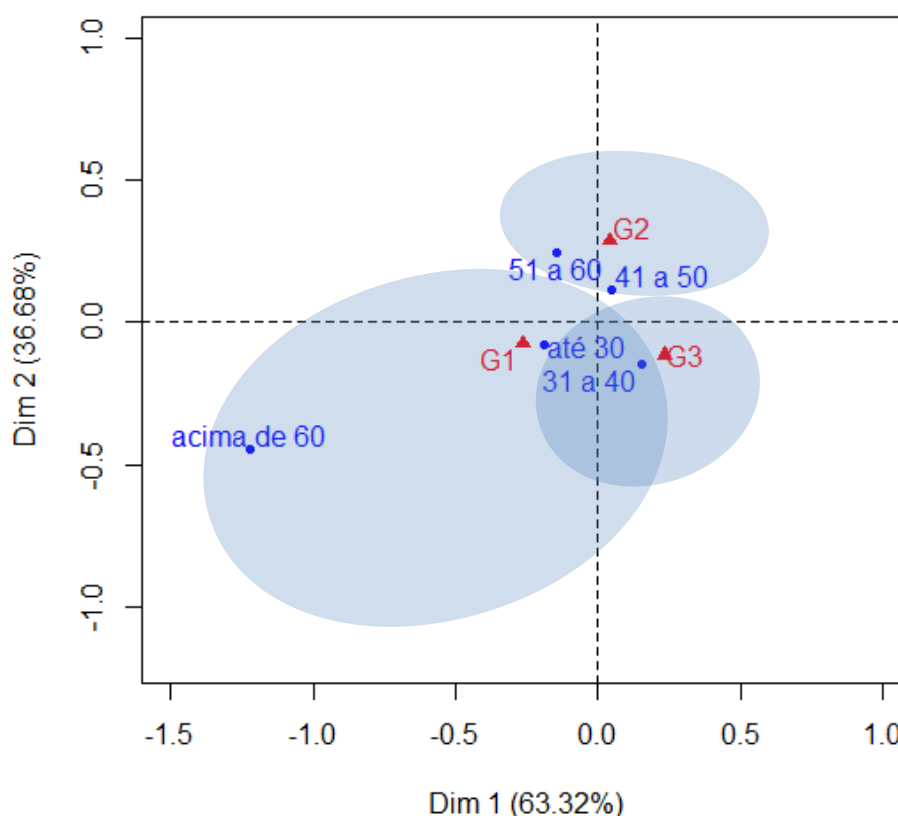
Fonte: Dados da pesquisa

<sup>1</sup> Teste Qui-Quadrado; <sup>2</sup> Teste Exato de Fisher; <sup>3</sup> Teste Qui-Quadrado Simulado.

O GRAF. 4 apresenta o mapa perceptual realizado via análise de correspondência, o qual mostra as associações dos grupos formados pela análise de agrupamento com as faixas etárias, conforme já apresentado pela Tabela 15.



Gráfico 4 – Mapa Perceptual para a relação dos grupos com a faixa etária.



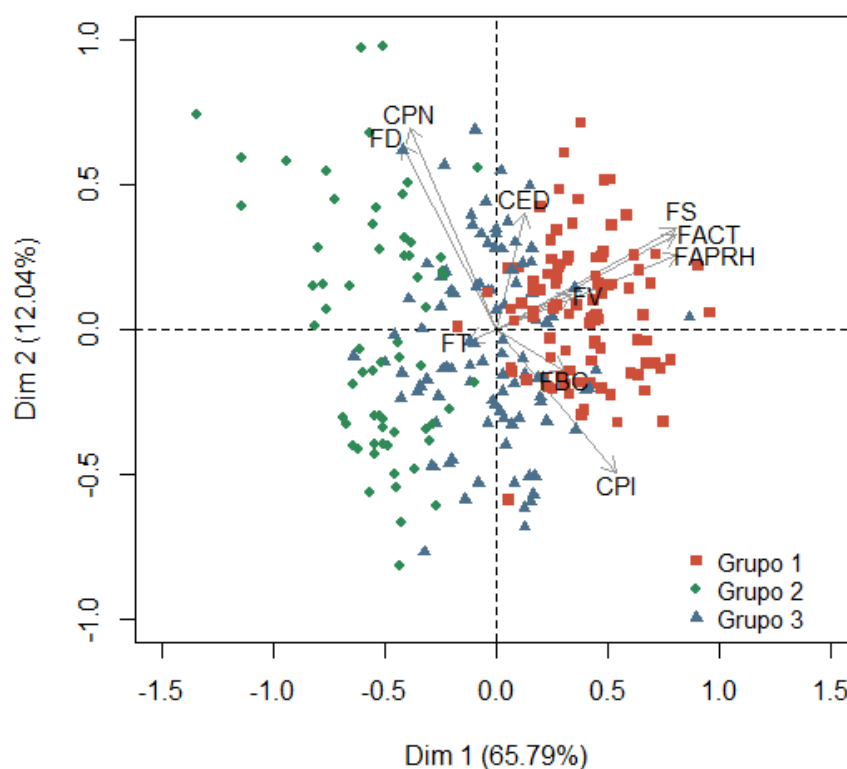
Fonte: Dados da pesquisa

Objetivando facilitar a visualização das relações existentes entre os indicadores foi feito um mapa perceptual via Análise de Componentes Principais e em seguida foram plotados os pontos relativos aos indivíduos de cada grupo a fim de se perceber as relações que se estabelecem entre os indicadores e desses com os grupos criados pela análise de agrupamento.

Ao observar o GRAF. 5 e levando em consideração as tabelas 7 e 14 já analisadas, destaca-se que a quantidade de variação explicada pelas duas componentes principais (dimensão 1 e dimensão 2) foi de 77,83% (65,79% da primeira componente e 12,04% da segunda componente), o que indica que é possível obter

uma boa interpretação da relação entre os indicadores interpretando somente duas dimensões.

Gráfico 5 – Mapa perceptual via análise de componentes principais.



Fonte: Dados da pesquisa

Nessa perspectiva, observa-se que os indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção do Vínculo (PV), Sensibilização (S), Adaptações das Condições de Trabalho (ACT) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH) foram positivamente correlacionados entre si. Por outro lado, os indicadores Percepção do Desempenho (PD) e Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) foram positivamente correlacionados entre si e negativamente correlacionados com Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI).

Esses resultados demonstram que o grupo um (G1) apresentou os maiores valores dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI), Percepção dos Benefícios da Contratação (PBC), Percepção do Vínculo (PV), Sensibilização (S), Adaptações das Condições e Instrumentos de Trabalho (ACT) e Adequação das Práticas de Recursos Humanos (APRH). Enquanto que o grupo dois (G2) apresentou os maiores valores dos indicadores Concepção Baseada em Pressupostos de Normalidade (CPN) e Percepção do Desempenho (PD) e os menores valores de Concepção Baseada em Pressupostos de Inclusão (CPI). Já o grupo 3 (G3) ficou entre os grupos um (G1) e dois (G2).

Em suma, ao realizar a Análise de Agrupamentos foi possível identificar três grupos de respondentes com características similares, sendo que o grupo 1 possui uma visão inclusiva da deficiência, o grupo 2 possui uma visão mais segregacionista e o grupo 3 apoia a Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, contudo questiona as práticas de adequação das condições e instrumentos de trabalho, bem como as práticas de Recurso Humanos desenvolvidas pela empresa.

### **5.8 Análise qualitativa: categorias e subcategorias**

Este subcapítulo apresenta a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas, objetivando o aprofundamento dos resultados quantitativos. Inicialmente, foi identificado o perfil dos entrevistados especificando idade, sexo, grau de escolaridade, estado civil e religião. Em seguida, foi realizada a leitura flutuante e a exploração do material visando identificar as categorias de análise a partir das informações textuais representativas do conteúdo. Finalmente, realizou-se a interpretação dos dados à luz do referencial teórico.

No Quadro 2 apresenta-se os dados do perfil dos entrevistados. Em seguida, procede-se à análise de conteúdo conforme especificado na metodologia.

Com relação ao perfil dos entrevistados observa-se que a maioria tem idade entre 30 e 60 anos, possui grau de escolaridade superior ou acima, são casados, e professam a religião católica.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Religião</b>
E-1	43	Masculino	Superior	Casado	Católico
E-2	43	Feminino	Especialização	Casado	Evangélico
E-3	51	Masculino	Superior	Solteiro	Católico
E-4	33	Feminino	Especialização	Casado	Católico
E-5	53	Feminino	Superior	Casado	Evangélico
E-6	40	Masculino	Especialização	Casado	Católico
E-7	33	Feminino	MBA	Casado	Não professa religião
E-8	65	Masculino	Especialização	Casado	Católico
E-9	47	Feminino	Superior	Casado	Evangélico
E-10	35	Masculino	Especialização	Casado	Católico
E-11	35	Feminino	Superior	Casado	Católico
E-12	63	Masculino	Ensino médio	Casado	Católico

Fonte: Dados da pesquisa

Após especificar o perfil dos entrevistados foi realizada uma leitura flutuante e em seguida a exploração do material das entrevistas. A partir dessa etapa inicial foram identificadas sete categorias com base no referencial teórico adotado e nos resultados da exploração do material.

Segundo Bardin (2011) a categorização é uma operação em que o pesquisador classifica os elementos encontrados nas entrevistas por meio da diferenciação e reagrupamento, a partir de critério previamente definidos. No caso desta pesquisa o critério norteador foi o referencial teórico.

O Quadro 3 discrimina as categorias e subcategorias de análise identificadas a partir da exploração do conteúdo das entrevistas. Ressalta-se que as categorias e subcategorias foram estabelecidas a partir dos núcleos de sentido, compondo eixos norteadores para a discussão dos resultados.

Quadro 3 – Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Processo de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregação em setores específicos.</li> <li>• Falta de uma política organizacional de inclusão.</li> <li>• Preconceito e estigmatização.</li> </ul>
Benefícios da inclusão para a organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da imagem organizacional.</li> <li>• Melhoria do clima organizacional.</li> </ul>
Desempenho da PcD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção positiva do desempenho.</li> <li>• Percepção relativa do desempenho associada a fatores do ambiente de trabalho.</li> <li>• Percepção relativa do desempenho associada à deficiência.</li> </ul>
Necessidade de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de treinamento tanto para chefias quanto para empregados.</li> <li>• Necessidade de treinamento somente para chefias.</li> </ul>
Adaptação do espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização faz a adaptação das condições e instrumentos de trabalho.</li> <li>• A organização não faz ou realiza parcialmente a adaptação das condições e instrumentos de trabalho.</li> </ul>
Práticas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização realiza adaptações em suas práticas de Recursos Humanos.</li> <li>• A organização não realiza ou realiza parcialmente as adaptações em suas práticas de Recursos Humanos.</li> </ul>
Sensibilização dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa faz a sensibilização dos gestores e empregados para a inserção de PcDs.</li> <li>• A empresa não faz ou faz parcialmente a sensibilização dos gestores e empregados para a inserção de PcDs.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa

Visando ampliar a compreensão dos resultados, a análise de cada uma das categorias e subcategorias será apresentada detalhadamente a seguir.

### **5.8.1 Processo de inclusão**

Segundo o Estatuto da Pessoa com Deficiência (BRASIL,2015) a inclusão, bem mais do que a simples inserção da PcD na organização, constitui-se a colocação

competitiva do indivíduo em igualdade de direitos e oportunidades com as demais pessoas, assegurando-se um espaço social adaptado onde existam condições de acessibilidade e tecnologias assistivas. Nesse ambiente, a deficiência deve ser entendida como uma construção sociopolítica deslocando-se a visão da pessoa individualizada para a sociedade e as relações que se estabelecem na interação entre pessoas com e sem deficiência.

Nesta pesquisa, ao analisar o conteúdo das entrevistas, observou-se que em geral os respondentes são favoráveis à inclusão de pessoas com deficiência na organização, explicitando que a empresa está cumprindo o seu papel. Por outro lado, parte dos entrevistados afirmam que são favoráveis a inclusão, mas acreditam que a organização necessita evoluir nesse processo, uma vez que representa um desafio principalmente no que se refere à adaptação dos espaços e a sensibilização dos profissionais que trabalharão com as PcDs. Algumas falas dos depoimentos podem exemplificar essa questão conforme abaixo:

Eu percebo que a pessoa com deficiência nos Correios ela é bem inserida, ela é bem tratada, ela é bem orientada eu percebo que o programa em si ele é muito bom para a empresa e para as pessoas com deficiência. Para mim, ele tem um resultado muito bom (E-2).

A inclusão das pessoas com deficiência faz parte da responsabilidade social de cada empresa. Buscar trazer a diferença para dentro da empresa, combatendo o preconceito e reconhecendo a igualdade essencial entre as pessoas, é uma atitude que faz parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios. Isso tem impacto no mercado." [E-11).

A minha percepção é que esse é um programa que ainda não está devidamente consolidado, embora o correio já aceite a essas pessoas já a alguns anos, mas acho que falta uma política interna dentro da empresa que dê uma melhoria para essas pessoas(E-8).

Em relação à pergunta: **“Que percepção você tem a respeito da inclusão de pessoas com deficiência nos Correios?”** Em geral, as respostas indicam que a inclusão deve acontecer desde que as PcDs sejam alocadas em ambientes em que

haja condições de trabalho para elas. Desse modo, alguns afirmam que existem alguns setores que as PcDs não podem trabalhar devido ao tipo de deficiência que possuem. O fato de tal temática aparecer nas entrevistas aponta para a questão de que os respondentes percebem a necessidade da inclusão, contudo, esta deve ser feita a partir da segregação das PcDs em **setores específicos da organização**.

Também, pelos relatos dos entrevistados observa-se que, apesar de afirmarem que são a favor da inclusão, a maioria dos respondentes acredita que o critério para alocar a PcD em setores e funções dentro da organização deve ser o tipo de deficiência e não o potencial dela para o trabalho (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2008).

Concordo até o ponto em que a empresa aloque as pessoas com deficiência em setores em que haja condições de trabalho de acordo com a deficiência (E-5).

Dependendo da atividade, dependendo da dificuldade que a pessoa vai ter é praticamente impossível exercer uma atividade. Imagina por exemplo um carteiro que não tenha um membro inferior, uma das pernas, mesmo que ele use uma prótese muito boa, que é difícil, para exercer a profissão vai ser muito difícil. Agora outras deficiências, eu vejo isso com muitos bons olhos. Eu acho que a sociedade está caminhando para ter um mundo mais igual (E-3).

A não ser que fossem assim, não é o nosso caso que fosse receber o portador de deficiência visual ou paráltico, por que aqui no ambiente de trabalho, olha não dá pra usar uma pessoa paráltica ou uma cega (E-12).

Essa percepção, conforme explicita Carvalho-Freitas; Marques (2008) demonstra que o discurso dos gestores está pautado na matriz de interpretação da deficiência baseada em pressupostos da normalidade, a qual além de utilizar a deficiência como critério de alocação nas funções segrega as PcDs em espaços restritos da organização.

No que tange à subcategoria **Falta de política organizacional para inclusão**, observou-se pelos relatos, que os respondentes entendem a igualdade de

oportunidade como uma questão legal e como um direito da pessoa com deficiência. Contudo, uma parte dos respondentes percebe que essa política ainda não está consolidada na organização, necessitando, dessa forma, de ajustes. Esse aspecto pode ser visto nas falas a seguir:

Tendo isso como uma questão necessária, mas é uma construção difícil pelos dois aspectos. Pelo aspecto econômico dos investimentos necessários e pelo aspecto comportamental também. Eu não tinha tido ainda esta experiência até 2011 da contratação e da inserção em si (E-1).

A gente vê os problemas de falta de definição de políticas onde as pessoas eram contratadas para atividades (E-1).

Não há uma política bem definida quanto a inserção de pessoas com deficiência nos Correios, por exemplo falta de limitação no concurso público das deficiências incompatíveis para exercer o cargo, existe sim uma preocupação em cumprir com o percentual mínimo estabelecido por lei (E-7).

Quanto à subcategoria **preconceito e da estigmatização** os entrevistados percebem que existe preconceito em relação às PcDs e que em alguns casos elas são estigmatizadas pelos colegas de trabalho. Nesse sentido, um entrevistado chegou a afirmar que apesar das políticas organizacionais para a inclusão da pessoa com deficiência e da empresa praticar a inserção dessas pessoas desde 1991, o processo de inclusão ainda encontra obstáculos principalmente com relação aos gestores e pares. Os relatos a seguir explicitam essa condição:

A inclusão das pessoas com deficiência faz parte da responsabilidade social de cada empresa. Buscar trazer a diferença para dentro da empresa, combatendo o preconceito e reconhecendo a igualdade essencial entre as pessoas, é uma atitude que faz parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios. Isso tem impacto no mercado (E-11).

Eu acho que a gente precisa começar a parar de dizer que preconceito não existe. Isso é hipocrisia (E-4).

Infelizmente sim. As pessoas com deficiências ainda sofrem preconceito no ambiente de trabalho, seja por colegas, gestores ou clientes (E-11)

Um ótimo exemplo que posso citar foi de uma candidata do concurso público de 2011, cega, atendente comercial. Quando foi contratada, o gestor



da unidade nos questionou como a empresa tinha contratado uma atendente cega para aquela função e que seria inviável trabalhar com ela. Informamos que, em atendimento ao decreto 3.298/1999, compatibilidade entre as atribuições do cargo e a deficiência do candidato durante o período de experiência a candidata seria avaliada pela equipe multiprofissional. Após o encerramento do período de experiência, o gestor estava maravilhado com a colaboradora e que estava sendo uma das melhores atendentes da agência (E-11).

Pode-se notar que a questão do preconceito e da estigmatização da pessoa com deficiência é percebida pelo grupo como um problema real apesar de um entrevistado explicitar que o discurso de que o preconceito não existe é uma realidade no ambiente organizacional. Essa subcategoria ressalta que a percepção da inclusão da PcD está permeada pela estigmatização e por atitudes segregacionistas, podendo chegar ao preconceito explícito. Nesse sentido, Carvalho-Freitas e Marques (2007b) ressaltam que o estigma pode ser entendido como um critério de diferenciação e distinção utilizado nos espaços sociais em relação à pessoa com deficiência, visto que se concentra em atributos individuais, relacionando-os com ideias de desvalorização e incapacidade, as quais levam à discriminação.

### **5.8.2 Benefícios da inclusão de pessoas com deficiência**

A categoria benefícios da contratação apresentou duas subcategorias, a saber, melhoria da imagem organizacional e melhoria do clima organizacional.

Em relação à pergunta: “Na **sua percepção, contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos empregados, clientes e parceiros?**”, a maioria das ocorrências dessa categoria indicam que a inclusão de PcDs no ambiente de trabalho melhora a imagem da empresa junto a clientes e parceiros. Por outro lado, alguns ponderam que a melhoria da imagem pode acontecer desde que o ambiente de trabalho da PcD esteja devidamente adaptado a fim de que esse empregado possa exercer sua função com igualdade de

oportunidades. Por outro lado, apenas alguns entrevistados percebem que a entrada de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho possa melhorar o clima organizacional. Um respondente chegou a afirmar que em alguns casos pode até piorar, pois esse empregado pode ser usado como escusa para a baixa produtividade do setor, gerando conflitos. O exemplo dessas subcategorias pode ser observado por meio dos seguintes depoimentos:

Acredito que a presença de pessoas com deficiência melhora a imagem da empresa sim. A sociedade valoriza uma organização que ela dá oportunidades, que ela pelo menos tenta dar condições mais iguais para que as pessoas possam trabalhar e serem produtivas. Acredito que sim (E-6).

Foi o que eu te falei. Pode ser é uma faca de dois gumes, ou a pessoa entra e ela melhora o clima e ai é bacana. Qualquer pessoa que chega naquele ambiente e que é mais favorável ela vai sentir um clima bacana, ela vai ver que a pessoa tá trabalhando bem, que dá resultado e tudo. Ou ela pode ser encostada mesmo assim, ter atribuições assim de bater carimbo mesmo coisas bem simples, que às vezes a pessoa não é questionada assim com relação a contribuição dela, então assim falar que a pessoa vai ser incluída no mercado e que isso melhora a imagem da empresa. Na teoria é muito bonito, mas a gente sabe que tem pessoas que não fazem muita... A própria pessoa com deficiência também, dependendo da pessoa é difícil mesmo assim. Mas eu não acho que...poderia favorecer sabe, eu acho que poderia favorecer. Humaniza o espaço do trabalho mais é muito da forma como a equipe o gestor lida com as pessoas(E-4).

Depende se a empresa estiver adaptada e alocar este recurso em locais ou funções compatíveis com a deficiência apresentada, pode ser sim uma estratégia para melhorar a imagem da organização(E-7).

Sim, sim, acho que sim, eu acho que passa para a empresa uma imagem de responsabilidade social da organização (E-8).

Essas percepções, tal como afirma Tette, Carvalho-Freitas e Oliveira (2013), indicam que a inserção de pessoas com deficiência no mercado contribui para a realização da equidade, reduzindo o estigma e promovendo a inclusão, além de criar um ambiente eficaz para a quebra de estereótipos, rompendo com ideias enraizadas nas estruturas sociais. Acrescentando, percebe-se pelos trechos das entrevistas que a conscientização dos gestores da importância da diversidade dos trabalhadores de

uma organização pode abrir espaço para se criar as condições necessárias visando o desenvolvimento de uma postura ética que passa a entender a diversidade, sob o ponto de vista da pessoa com deficiência, como uma prática organizacional e um valor para os negócios (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004).

### 5.8.3 Desempenho da pessoa com deficiência

A categoria Desempenho da pessoa com deficiência apresentou duas subcategorias, a saber: Percepção positiva do desempenho e da qualidade do trabalho da PcD e Percepção relativa do desempenho e da qualidade do trabalho da PcD.

Em relação à pergunta: **“Na sua percepção, o desempenho das pessoas com deficiência é inferior ao dos outros empregados?”**, em geral, as ocorrências dessa categoria indicam que a percepção do desempenho e da qualidade do trabalho da PcD é positiva entre os respondentes. Contudo, parte dos entrevistados indicam que o desempenho da PcD não está associado a deficiência em si, mas ao grau de motivação do empregado, do seu comprometimento, da importância daquele trabalho para sua vida e da adequação do ambiente físico para recebê-lo. Alguns afirmam ainda que o desempenho da PcD depende do tipo de deficiência que ela possui associada ao espaço e funções nas quais irá desenvolver suas atividades.

De forma algum. Elas tem um desempenho, eu posso afirmar isso pela convivência que a gente tem com essa situação na minha área e muitas vezes elas muitas vezes são exemplos de superação. São pessoas que têm atitude que têm até maior. Eu tenho isso aqui e pela própria constatação de que a deficiência não tem... não deixa o desempenho inferior a outras pessoas(E-6).

Não, em hipótese alguma, desde que o empregado tenha o instrumento adequado para que ele possa trabalhar com a deficiência que ele é portador não existe qualquer diferença, muito pelo contrário, eu mesmo tive a experiência de ter pessoas com deficiência com melhor desempenho que um empregado próprio sem deficiência alguma. Então isso não existe (E-2).

Aí depende da deficiência. Dependendo da deficiência a dificuldade que eles tem é maior (E-3).

Pode-se notar nas falas que existe uma associação entre a convivência com a PcD e a percepção do desempenho. Nesse caso, o entrevistado expressa que pela convivência ele pode afirmar que o desempenho não é inferior ao de outras pessoas sendo consideradas “exemplos de superação”. No entanto, em outras falas percebe-se o estabelecimento de elementos que associados a deficiência podem auxiliar ou prejudicar o desempenho da PcD, tais como: adequação do espaço físico e o interesse demonstrado pela pessoa com deficiência. Percebe-se que tanto a percepção positiva quanto a percepção relativa se baseiam em experiências de convivência com PcDs no local de trabalho. Esta constatação explicita a confirmação empírica dos pressupostos de um dos modelos de referência que especificavam a forma de percepção da deficiência, modelo social, no qual a deficiência é concebida como uma construção social a partir das inter-relações entre deficientes e não deficientes (CARVALHO-FREITAS; MARQUES,2007a). Os trechos a seguir apontam esta relação:

"Aí depende da deficiência. Dependendo da deficiência a dificuldade que eles têm é maior. Vou citar os dois casos que eu tenho. Que eu tive em minha passagem profissional. Um é o rapaz que não tinha a falange do dedo, tranquilo. Não atrapalhava ele em nada. O outro com problema auditivo já é mais complexo. Apresenta certa dificuldade principalmente na lida com o cliente. O cliente não sabe que essa pessoa tem esse problema ele não sabe, a gente aqui sabe, a gente orienta os colegas né as vezes de uma forma discreta, por que a gente não quer causar um constrangimento para o colega, mas o cliente por exemplo ele não sabe dessa deficiência (E-3).

Eu possa te falar de minha experiência, daquela experiência que eu tive em 2006. Tinha uma pessoa com deficiência que, para você ter uma ideia, este caso específico ele tinha uma produtividade maior que a média dos empregados (E-1).

Os relatos explicitam experiências que geraram uma base de percepção do desempenho. Na fala do entrevistado E-1 percebe-se que sua percepção positiva

está baseada em seu convívio com uma PcD, assim como a visão relativa do entrevistado E-3 se alicerça em suas experiências com outras PcDs.

#### **5.8.4 Necessidade de treinamento**

A categoria Necessidade de treinamento apresentou duas subcategorias, a saber, Necessidade de treinamento tanto para gestores quanto para empregados e Necessidade de treinamento somente para gestores.

Em relação às perguntas: **“Na sua percepção, os gestores devem ser treinados para saber como supervisionar o trabalho das pessoas com deficiência?”**, e **“Na sua percepção, as pessoas que vão trabalhar com as pessoas com deficiência devem ser treinadas para esse processo de inclusão?”**, em geral os entrevistados entendem que tanto gestores quanto empregados que trabalharão com pessoas com deficiência necessitam de treinamento para compreenderem o que é a deficiência e suas especificidades. Essas subcategorias podem ser exemplificadas pelos relatos a seguir:

Com certeza. É um tratamento que precisa de treinamento acho que a empresa não pode achar que é óbvio, que todo mundo sabe lidar, não, não é óbvio, as pessoas tem que saber lidar com a pessoa com deficiência, tem que ser um treinamento, mesmo que simples, dentro de um treinamento para líderes, coisas básicas, alguns insights para fazer as pessoas pensarem (E-2).

Sim não só os gestores como todos os empregados que vão passar por essa situação. Principalmente os gestores. O perfil que uma pessoa tem. Duas pessoas com a mesma deficiência podem ter dificuldades diferentes. Uma num grau mais profundo outra num grau superficial que vai requerer do gestor ter atitudes diferentes com tratamentos diferentes com essas pessoas no sentido de fazer o desenvolvimento dessas pessoas. É o propósito que nós temos como gestor. Não é ensinar é desenvolver essas pessoas (E-3).

Eu acho que os gestores devem ser treinados até para receber as pessoas, não para supervisionar, ficar fiscalizando se a pessoa fez certo se fez errado. Mas eu acho que as pessoas não estão preparadas para lidar com a diferença, seja ela de raça, de sexo, opção sexual mesmo, de cor de né

assim qualquer aspecto mesmo que de repente evidencie a diferença. Eu acho que é delicado. Então se o gestor puder ser treinado nesse sentido de saber receber e trabalhar com as diferenças. Como as diferenças são importantes em um ambiente de trabalho por que as diferenças, as pessoas tem sua maneira de fazer, sua maneira de pensar, então se o gestor souber lidar, se o gestor tiver traquejo para conduzir tudo, ele pode ter excelentes resultados. Ao passo que se ele não souber também vai desperdiçar tempo e dinheiro, da organização. Então eu acho que a questão do treinamento para ele em qualquer sentido, até mesmo para o gestor é interessante (E-4).

Esses depoimentos explicitam as dificuldades dos gestores de coordenarem as atividades das PcD, avaliarem suas competências e promoverem o desenvolvimento desses empregados. Marques e Carvalho-Freitas (2007a) indicam essas dificuldades dos gestores de lidarem com a questão da inclusão da PcD ao afirmarem que os gerentes e responsáveis pela inserção ainda não possuem conhecimentos fundamentados para entender o que seja a deficiência; não definem claramente em que modelo interpretativo se baseiam para caracterizar sua forma de ver a deficiência e possuem dúvidas sobre suas ações e a gestão da diversidade (TANAKA; MANZINI, 2005; MARQUES; CARVALHO-FREITAS, 2007a).

#### **5.8.5 Adaptação do espaço físico**

A categoria Adaptação do espaço físico apresentou duas subcategorias, a saber: A organização faz a adaptação das condições e instrumentos de trabalho e A organização não faz ou realiza parcialmente a adaptação das condições e instrumentos de trabalho.

Em relação à pergunta: “**Qual a sua percepção sobre as ações de adequação das condições e instrumentos de trabalho desenvolvidos pela empresa**”, em geral os entrevistados entendem que a empresa ou não faz adaptações nos espaços físicos ou que esta atuação ainda é limitada, não estando alicerçada em uma política de inclusão da empresa. Os trechos a seguir exemplificam as três nuances desta percepção:

Eu acho que em tese pode até estar sendo meio contundente, mas eu não vejo isso. Não vejo que a empresa faça suas adaptações. Dentro do plano de trabalho das unidade de distribuição não existe não existe, adaptação, coisa parecida para receber essas pessoas. Um preparo específico, nem físico e nem dos gestores que vão lidar com essas pessoas (E-3).

Eu acho que os Correios precisam evoluir muito enquanto empresa que recebe pessoas com deficiência a gente que trabalha em áreas de suporte é muito beneficiada por ter uma estrutura adequada uma estrutura boa. Mas nas unidades operacionais ou mesmo de negócios não tem essa facilidade (E-4).

Não há ações de adequação das condições e instrumentos de trabalho restando ao gestor da área fim por si só minimizar os impactos de forma a possibilitar as condições mínimas de trabalho. Na maioria das vezes, faz-se transferências para locais próximos à residência do empregado com deficiência ou para unidades maiores que terão os impactos minimizados (E-7).

Os correios investem muito nas adequações do espaço (E-12).

Os relatos citados exemplificam um estado de tensão em relação as adaptações do espaço físico e instrumentos de trabalho. Percebe-se que, para os gestores, essa questão ainda representa uma dificuldade para a empresa, uma vez essas adequações parecem não ocorrerem de maneira padronizada para todas as áreas. Essa percepção foi explicitada pelo entrevistado E-4, o qual afirma que a área de suporte da empresa é beneficiada com uma estrutura adequada(boa), entretanto as áreas operacional(centros de distribuição) e de negócios(agências) já não possuem o mesmo tratamento.

Segundo Hevmann e Moreno (2014), essas dificuldades poderiam ser reduzidas drasticamente se o ambiente de trabalho não fosse somente adaptado, mas projetado para facilitar a participação máxima de todas as pessoas. A escassez de investimento em projetos universais nos ambientes socialmente construídos dificulta a promoção da equidade nos locais de trabalho criando barreiras desnecessárias.

### 5.8.6 Práticas de Recursos Humanos

A categoria Práticas de Recursos Humanos apresentou duas subcategorias, a saber: A organização realiza adaptações em suas práticas de Recursos Humanos e A organização não realiza ou realiza parcialmente as adaptações em suas práticas de Recursos Humanos.

Quanto a essa categoria, percebe-se que a maioria dos entrevistados entendem que as práticas de RH ainda são insuficientes, necessitando de aprimoramento. Percebe-se que devido a inserção das PcDs acontecerem por meio de duas vias, o concurso público e a seleção de pessoas provenientes de empresas contratadas, os entrevistados explicitam dificuldades quanto à percepção de processos, normas e procedimentos bem estruturados tanto para o recrutamento e seleção, no caso dos contratados por meio de empresas terceirizadas, quanto a socialização dos empregados provenientes de concursos públicos. Os relatos a seguir explicitam a percepção:

Ainda são insuficientes as práticas de RH. Ainda temos que evoluir muito nessas práticas é a questão das normas que ainda não estão muito bem elaboradas para que a gente possa ter os recursos para que a empresa se adeque tanto a parte física ambiental quanto a própria cultura organizacional da empresa e aceitação também dessas pessoas (E-1).

O que vá a resolver é um trabalho e uma política é uma conscientização que a organização tem que ter para preparar essas pessoas para uma vida profissional mais favorável a elas. Normalmente essas pessoas passam três a quatro anos aqui na casa, aqui nos Correios, e aí a pergunta que eu faço é a seguinte: elas saem preparadas para exercerem atividades em outras empresas? Acho que não (E-11).

Há também, desde 1991, parceira com instituições sociais sem fins lucrativos para contratação de pessoas com deficiência, hoje chamado de Programa SIM (Sensibilizar, Inserir e Mobilizar). Este programa tem como objetivo oferecer experiência e treinamento profissional aos participantes contribuindo dessa forma para o seu ingresso ou reingresso no mercado de trabalho de forma mais competitiva (E-8).



Esses relatos deixam entrever uma contradição, pois embora um entrevistado afirme que existe um programa que desenvolve um processo de socialização e treinamento para as PcDs provenientes da contratação terceirizada desde 1991, outro entrevistado afirma que não existe nenhuma iniciativa da organização neste sentido.

Percebe-se, pelos relatos, que não existe um consenso sobre o que a empresa realmente pratica e em qual nível de maturidade estão suas práticas de Recursos Humanos. Tanaka e Manzini(2005) indicam que a falta de adaptação dos espaços é um importante elemento dificultador do processo de inclusão da pessoa com deficiência.

#### **5.8.7 Sensibilização dos empregados**

A categoria Sensibilização dos empregados apresentou duas subcategorias, a saber: A empresa faz a sensibilização dos gestores e empregados para a inserção de pessoas com deficiência e A empresa não faz ou faz parcialmente a sensibilização dos gestores e empregados para a inserção de pessoas com deficiência.

Quanto à sensibilização de gestores, empregados antes da inserção de uma PcD no local de trabalho, um pequeno grupo de indivíduos percebem que esse processo é realizado de forma adequada pela organização. O trecho a seguir explicita essa questão:

Eu acho que a empresa faz um trabalho de educação que eu vejo aí né da cidadania, de inclusão de orientação à gestão sobre isso, eu acho que existe um trabalho adequado dessas condições. De outro ponto de vista, eu acho que carece de melhor informação aos gestores que recebem essas pessoas com deficiência principalmente para que elas tenham instrução sobre como comprar o objeto adequado, o equipamento adequado que o empregado precisa. É muito bonito a empresa participar da inserção dessas pessoas, mas ela também tem que fornecer subsídios para que o gestor

consiga fazer com que aquela pessoa com deficiência possa operacionalizar a atividade dela (E-2).

Pode-se notar uma contradição na fala do entrevistado E-2, ao mesmo tempo em que diz que a empresa faz um trabalho de educação e orientação dos gestores sobre como agir para promover a inclusão, afirma que os gestores carecem de informações sobre como solicitar os equipamentos necessários que a PcD precisa, muitas vezes, essenciais à promoção de um ambiente com igualdade de oportunidades.

Por outro lado, a maioria dos entrevistados não percebe um processo sistemático de sensibilização dos gestores ou empregados. Alguns alegam que recebem as pessoas sem que sejam devidamente preparados pela área de Recursos Humanos, gerando insegurança sobre como deve ser a atuação deles em relação à PcD. O relato abaixo exemplifica essa questão:

Eu acho que não só é necessários os gestores, mas as áreas que fazem a captação dessas pessoas prepararem os gestores para receber essas pessoas é muito diferente quando você recebe uma pessoa sem ter a ideia da profundidade de o que uma deficiência pode causar, qual o problema, a restrição de uma deficiência pode incluir numa pessoa, ele tem um problema na perna. Mas e daí? Qual é o problema, esse problema impede que a pessoa faça o que? Até onde ele pode ir? São informações importantíssimas que a pessoa quando entra na empresa e tem que passar por aquele período probatório de experiência ele nunca vai te falar, por uma questão lógica, que ele quer aquela vaga ele não quer perder essa vaga. Ele nunca vai te falar a verdade total. Você tem a condição de fazer isso? Obviamente na maioria das vezes a resposta vai ser posso sim, naquele período ele pode até fazer um esforço muito grande para conseguir uma coisa que normalmente no dia a dia ele não vai dar conta de fazer, mas essa informação é importantíssima, mas acho que isso é uma coisa que tem que começar lá desde o edital lá do concurso dedes de a passagem pelas áreas, captação, assistente social, entrevista com o psicólogo, individualmente compartilha o problema de cada pessoa com cada gestor e ensina o gestor a como lidar com aquela situação (E-3).

Essa categoria ressalta que a preparação das pessoas e do ambiente para receber a PcD torna-se essencial, uma vez que possibilita a criação de ambientes

organizacionais mais adaptados a intervenções bem-sucedidas para a promoção da igualdade de direitos e oportunidades (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2008).

Pode-se verificar ao longo das entrevistas que as pessoas demonstravam mais tranquilidade para responder as questões em que necessitavam falar da percepção que tinham em relação à organização, do que as questões que tratavam da sua relação direta com a pessoa com deficiência. Em alguns casos, houve entrevistados que solicitaram que fosse interrompida a gravação para que pudessem expor sua opinião com mais tranquilidade. Percebeu-se que os entrevistados da área de suporte tinham mais conhecimento das ações de inclusão desenvolvidas pela empresa que os das áreas operacional e de negócios. Além disso, com relação à função dos entrevistados, percebeu-se que aqueles que faziam parte da gestão estratégica apresentavam uma visão mais positiva das ações da organização.

Em síntese, verificou-se a partir da análise descritiva dos construtos que predomina entre os gestores a concepção baseada em pressupostos da inclusão apesar de apresentarem concordância também com a segregação das PcDs em setores específicos da organização. A análise em profundidade das entrevistas ratificou a existência dessa hesitação por parte dos gestores sendo explicitado que a inclusão da PcD na organização está permeada pela estigmatização e por atitudes segregacionistas.

Com relação às Adequações das condições e instrumentos de trabalho a análise descritiva dos dados demonstrara que há uma tendência por parte dos respondentes a concordarem que a empresa faz adaptações dos ambientes em que as PcDs estão inseridas, por outro lado discordam que a organização invista em tecnologias assistivas. Essa questão foi ampliada nas entrevistas em que os gestores afirmam que a empresa faz as adequações, contudo, necessita uniformizar o processo para todas as áreas.

Quanto às práticas de RH a análise descritiva e a Análise Hierárquica de Agrupamentos apontaram que existe uma tendência a discordância em relação às Práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela organização. Essa questão também foi ratificada e ampliada nas entrevistas em que os respondentes indicam que as práticas de RH ainda são insuficientes ou nulas. Nesse sentido, cabe ressaltar que em alguns relatos os respondentes afirmam que existe um processo de socialização e treinamento das PcDs desde 1991. Essas divergências podem ser explicadas pela forma como a organização trata a questão da PcD e pela forma como os gestores percebem a questão.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo descrever e analisar as concepções de deficiência dos gestores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a respeito da inclusão das pessoas com deficiência na organização. A pesquisa foi realizada nas unidades da empresa localizadas em Minas Gerais com gestores que ocupam cargos de nível estratégico, tático e operacional.

Visando atender ao objetivo desta dissertação, foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa em três etapas, sendo a primeira documental, a segunda quantitativa e a terceira qualitativa. A etapa documental visou descrever a organização e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho da empresa. A segunda etapa, que é quantitativa, contemplou a aplicação do questionário: Parte 1 – Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho (ICD-ST) (ANEXO A), Parte 2 – Inventário de Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho (IACPT) (ANEXO B), ambos desenvolvidos por Carvalho-Freitas (2007a) e Parte 3 – Caracterização do respondente. Do total de 1.778 gestores lotados em Minas Gerais, 257 participaram da pesquisa, correspondendo a 14,46% da população. Na fase qualitativa, os dados foram coletados por meio de 12 entrevistas semiestruturadas, com empregados que responderam os questionários na fase quantitativa, selecionados de acordo com idade, gênero, grau de escolaridade, estado civil e religião.

Observou-se que as pessoas com deficiência ingressam na organização por dois meios: o contrato de prestação de serviços com instituições sem fins lucrativos e os concursos públicos. Essa inserção apresenta-se como prática de sustentabilidade desenvolvida pela organização e tem sua aplicação normatizada por manuais e notas técnicas.

Verificou-se nesse contexto que predomina entre os gestores uma concepção inclusiva com relação à pessoa com deficiência, uma vez que entendem a deficiência como um fenômeno social em que o ambiente deve se ajustar às necessidades das pessoas, a fim de que elas tenham a garantia de plena participação nas ações sociais. Por outro lado, percebe-se que existe uma hesitação dos respondentes quanto à ideia de segregação e inclusão, a qual demonstra que, apesar da maioria dos gestores discordar da concepção de deficiência baseada em pressupostos da normalidade, parte deles ainda entende a deficiência como um fenômeno individual o qual necessita ser segregado em espaços específicos da organização.

Ademais, foi possível estabelecer três grupos de respondentes com características similares em relação as concepções de deficiência a as ações de adequação das condições e práticas do trabalho desenvolvidas pela empresa. O grupo 1 possui uma visão inclusiva da deficiência, ou seja, entende que a pessoa com deficiência deve ser incluída no ambiente de trabalho segundo suas potencialidades e que o ambiente deve ser um espaço de inclusão, livre de barreiras tanto sociais quanto arquitetônicas. Esse grupo percebe a deficiência como uma construção sociopolítica e não como um problema individualizado. O grupo 2 possui uma visão segregacionista, ou seja, acredita que a deficiência é um problema individual o qual necessita ser segregado e tratado por profissionais especializados. A deficiência para esse grupo é o critério que define a alocação das PcDs nos setores e nas funções dentro da organização. O grupo 3 apoia a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, acreditando, como o grupo 1, que a pessoa com deficiência deve ser colocada de forma competitiva na organização, tendo igualdade de direitos e oportunidades sendo, também, asseguradas as condições de acessibilidade e adaptações das condições de trabalho. Contudo, esse grupo difere do grupo 1 ao questionar as práticas de adequação e de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa para a inserção das PcDs. Essas práticas, segundo

esse grupo, ainda são incipientes, não atendendo às necessidades tanto dos gestores, que recebem a PcD, quanto da própria pessoa com deficiência.

Interessa observar que nas entrevistas os gestores explicitaram que a questão do preconceito e da estigmatização da pessoa com deficiência é entendida pelo grupo como um problema real, em que a percepção da inclusão da PcD está permeada por atitudes segregacionistas, podendo chegar ao preconceito explícito. Por outro lado, pode-se notar nas falas dos gestores que existe uma associação entre a convivência com a pessoa com deficiência e a percepção do processo de inclusão de forma positiva ou negativa. No entanto, em outras falas percebe-se o estabelecimento de elementos que associados à deficiência podem auxiliar ou prejudicar essa percepção da inclusão, tais como: adequação do espaço físico, políticas organizacionais e práticas de Recursos Humanos.

Os relatos citados exemplificam um estado de tensão com relação às adaptações do espaço físico, instrumentos de trabalho e das práticas de Recursos Humanos. Percebe-se que, para os gestores, essa questão ainda representa uma dificuldade para a empresa, uma vez que essas adequações não ocorrem de maneira padronizada para todas as áreas o que pode alterar consideravelmente a percepção do processo de inclusão.

Nesse sentido, a partir da análise documental verificou-se que as orientações para inserção da PcD desenvolvidas pela organização são destinadas ao ingresso do empregado terceirizado, contratado por meio de instituições sem fins lucrativos. Por outro lado, não foram encontradas orientações manualizadas para a inserção e inclusão das pessoas com deficiência concursadas. Essa diferenciação demonstra que as adequações das condições e práticas do trabalho estão inseridas no programa social de ações corporativas de cidadania, visando atender aos interesses do Estado com foco na ação afirmativa. Em outras palavras, não existe um conjunto

de medidas administrativas que considerem as potencialidades individuais e grupais como recursos para melhorar o desempenho organizacional, o qual se caracterizaria como um processo de gestão de diversidade.

Verificou-se ainda que os fatores sócio-ocupacionais influenciam as concepções de deficiência partilhadas pelos gestores, sendo o sexo, ser pessoa com deficiência, área onde trabalha, e escolaridade os que mais impactam nessa percepção. Por exemplo, observou-se que as mulheres tendem a perceber o desempenho da PcD de forma mais positiva. Esses resultados indicam que é necessário realizar novas pesquisas para analisar a questão da relação do desempenho com a variável “sexo” e suas principais características.

Outro aspecto a salientar, no que concerne às influências dos fatores sócio-ocupacionais diz respeito a forma como o gestor, que é pessoa com deficiência, percebe seu desempenho, demonstrando em suas respostas que não legitima a diferenciação, uma vez que concebe o seu desempenho a partir de suas capacidades, não permitindo, dessa forma, ser rotulado como “incapaz”.

Quanto ao local em que o gestor trabalha, os resultados indicam que a área de vendas apresenta uma visão mais negativa em relação à inserção de pessoas com deficiência na organização apesar de admitirem que foram sensibilizados quanto à entrada desse grupo na empresa. Um fator que pode estar relacionado a esses dados seria o descrédito em relação às potencialidades das pessoas com deficiência para o trabalho.

Finalizando, foi possível identificar que existe relação entre as concepções de deficiência partilhadas pelos gestores e o processo de inclusão, sendo que os fatores desempenho, ações de adequação, sensibilização e práticas de recursos humanos são os que mais interferem na percepção positiva da inclusão.



Nesse sentido, essa percepção por parte do gestor pode influenciar desde a geração de oportunidades iguais dentro da organização, até a segregação da PcD dificultando ou impedido seu desenvolvimento profissional. Além disso, a pesquisa permitiu ampliar a questão do papel do gestor de empresas públicas de direito privado no processo de inclusão, principalmente, no que se refere ao conflito entre a busca da lucratividade e o compromisso estabelecido com a sociedade.

Este estudo contribui para a academia ao organizar a literatura a respeito do tema, principalmente no que se refere a comparação entre a ação afirmativa e a gestão da diversidade. Além disso, buscou-se problematizar a questão do papel dos gestores de empresas públicas de direito privado no processo de inclusão a partir do referencial teórico proposto.

Como limitação à realização deste estudo, ressaltam-se a complexidade de se obter autorização por parte da empresa para realizar a pesquisa, uma vez que, devido à reestruturação de seus departamentos, houve dificuldade de estabelecer que setor seria responsável pela avaliação e autorização de acesso aos respondentes. Também, devido à restrição da pesquisa a uma única empresa pública de direito privado e a amostra utilizada, torna-se impossível a generalização dos resultados.

Para o desenvolvimento de estudos futuros, sugere-se a realização de outras pesquisas sobre o tema inclusão da pessoa com deficiência em outras empresas públicas de direito privado, visando permitir comparações entre os diferentes contextos, além de possibilitar maior aprofundamento e conhecimento sobre o tema. Sugere-se, ainda, que sejam realizadas pesquisas na mesma instituição, enfatizando a questão de gênero e as diferenças entre a inclusão de empregados concursados e terceirizados visando permitir comparações entre os diferentes perfis.

Propõe-se, também, a utilização desses resultados como insumos para a revisão de programas internos de comunicação das práticas organizacionais de inclusão e de programas de treinamento e desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

AGRESTI, A.; KATERI, M. **Categorical data analysis**, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2011. 744 p.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 44, n. 3, p. 20-29, jul/set. 2004. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-902004000300003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-902004000300003.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2015.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004. 203 p.

ANDRADE, L. F. S.; MACEDO, A. D. S.; OLIVEIRA, M. L. S. A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de administração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo. v. 15, n. 6, p. 48-75, nov./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34588/a-producao-cientifica-em-genero-no-brasil--um-panorama-dos-grupos-de-pesquisa-de-administracao>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BECKER, J.L. **Estatística Básica: Transformando dados em informação**. Porto Alegre: Bookman, 2015. 502 p.

BIANCHETTI, L. Aspectos históricos da apreensão e da educação dos considerados deficientes. In: BIANCHETTI, L.; FREIRE, I. M. (orgs). **Um olhar sobre a diferença: interação, trabalho e cidadania**. 7ª ed. Campinas-SP: Papirus, 2006, 227 p.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papirus, 1996. 224 p.

BRASIL. Portal Brasil: **OMS diz que mais de 1 bilhão de pessoas no mundo sofrem de algum tipo de deficiência**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2011/06/oms-diz-que-mais-de-1-bilhao-de-pessoas-no-mundo-sofrem-de-algum-tipo-de-deficiencia>>. Acesso em: 3 de junho 2016.

BRASIL. Decreto n. 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras

providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0509.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0509.htm)>. Acesso em: 5 maio 2015.

BRASIL. Lei 6.538, de 22 de junho de 1978. Regula os direitos e obrigações concernentes ao serviço postal e ao serviço de telegrama em todo o território do País. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6538.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6538.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BRASIL. Decreto n. 914, de 06 de setembro de 1993b. Institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D0914impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D0914impressao.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BRASIL. Decreto n. 8.016, de 17 de maio de 2013. Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Declaração dos Direitos dos Deficientes**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec\\_def.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec_def.pdf)> Acesso em: 4 fev. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica**. Brasília: MEC/SEESP, 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do Emprego Formal – RAIS 2014 – Principais Resultados**. Brasília/DF, 2014. Disponível em: <<http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814F4D225D014FE173A06371C7/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20RAIS%202014%20-%20divulga%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

BRASIL. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **Relatório de Monitoramento da Convenção**. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sobre-a-secretaria>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

CAMPOS, J. G. F. de; VASCONCELLOS, E. P. G. de; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.560-573, jul./ago./set. 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Admin/Downloads/v.48n.3p.560.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

CAPPELLE, M.C. A. *et al.* A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 13, n.3, p. 502-528, set./dez. 2007. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19493/a-producao-cientifica-sobre-genero-nas-organizacoes--uma-meta-analise>>. Acesso em: 4 ago. 2015.

CARVALHO-FREITAS, M. N.de. **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. 2007.314 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizontes. 2007a.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Análise da Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007a, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007b. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B885.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2015.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/COR/2004\\_COR1311.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/COR/2004_COR1311.pdf)>. Acesso em 4 abr. 2015.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: uma Dimensão Específica da Diversidade nas Organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007a, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007a.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Revista Organização & Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 41, p.59-78, abr./jun. 2007b.

CARVALHO-FREITAS, M. N.de; MARQUES, A. L. Concepções de deficiência: as formas de ver a deficiência e suas consequências no trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antônio Luiz. (Orgs.). **Trabalho e pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008a. Cap. 16, p. 237-252.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. Instrumentos de diagnóstico. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; MARQUES, Antônio Luiz. (Orgs.). **Trabalho e pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008b. Cap. 16, p. 237-252.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. Pessoas com deficiência e trabalho: percepção de gerentes e pós-graduandos em Administração. **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, v. 29, n. 2, p. 244-257, jun. 2009. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932009000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 28 abr. 2016.

CARVALHO-FREITAS, M.N. *et al.* Trabalhar com pessoas com deficiência: futuros profissionais têm essa disposição? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34,2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012. Disponível em:< [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EOR789.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR789.pdf)>. Acesso em: 5 de abril de 2016.

CARVALHO, K. M de. Os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. (Orgs.). **Trabalho e pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008. Cap.2, p.43-54.

CHANLAT, J. F. *et al.* Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. **Management International**, Montréal, v. 17, n. especial, p.5-13.2013. Disponível em:< [http://www.egid.hec.ulg.ac.be/Publications\\_files/2012-diagnostic-diversite-management%20international-cornet%202012.pdf](http://www.egid.hec.ulg.ac.be/Publications_files/2012-diagnostic-diversite-management%20international-cornet%202012.pdf)>. Acesso em: 7 de jun. 2016.

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.). **Trabalho e pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008. Cap.6, p. 106-121.

COLLIS, H.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.

COX JR, T. The Multicultural Organization. **The Executive**, New York, v.5, n.2, p.34-47, maio.1991. Disponível em:<[http://www.jstor.org/stable/4165006?trackCitation=true&confirm=add&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/4165006?trackCitation=true&confirm=add&seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 04 mar. 2015.

COX JR, T. H. **Cultural Diversity in Organizations**. California: Berrett-Koehler Publishers, 1994.328 p.

COX, T. H; BLAKE. S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. **The Executive**, New York, v.5, n.3, p.45-56, ago.1991

DEL CONT, V. Francis Galton: eugenia e hereditariedade. **Scientiae Studia**, São Paulo. v. 6, n. 2, p. 201-218, abr-jun. 2008. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-31662008000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-31662008000200004)>. Acesso em: 04 de mar. 2015.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.

ECCEL, C. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. de P.. Masculinidade, autoimagem e preconceito em representações sociais de homossexuais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2015. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35208/masculinidade--autoimagem-e-preconceito-em-representacoes-sociais-de-homossexuais-/i/pt-br>>. Acesso em: 4 ago. 2015.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R.T. J. **An introduction to the bootstrap**. Florida: CRC press, 1993.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **História Postal**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Estrutura Organizacional**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 07 maio. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Estatuto dos Correios**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/legislacao/estatuto-dos-correios>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de Cargos e Salários**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/recursos-humanos/plano-de-cargos-carreiras-e-salarios-pccs-2008>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Relatório de Administração 2014**. Disponível em:<<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a->

empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RelatorioAdministracao\_2014.>. Acesso em: 07 mai. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Principais números.** Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

FÁVERO, E. A. G. **Direito das pessoas com deficiência:** Garantia de igualdade na diversidade. Rio de Janeiro: Editora WVA, 2004.

FERRAZ, A. P. A inovação lexical e a dimensão social da língua. In: SEABRA, Maria Cândida Trindade Costa de, (Org.). **O Léxico em estudo.** Belo Horizonte: Faculdade de Letras da UFMG, 2006. Cap.13, p. 217-234.

FLEURY; M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 3, p.18-25, Jul./Set. 2000. Disponível em:<<http://rae.fgv.br/rae/vol40-num3-2000/gerenciando-diversidade-cultural-experiencias-empresas-brasileiras> > Acesso em: 3 de mar. 2015.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3. p.105-112, jul./set. 2000.

FONSECA, R. T.M. **O Trabalho da pessoa com deficiência - Lapidação dos direitos humanos:** o direito do trabalho, uma ação afirmativa. São Paulo: LTR, 2006. 304 p.

FORNELL, C.S; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, New York, v.18, n.1, p. 39-50, fev. 1981. Disponível em :<[http://www.jstor.org/stable/3151312?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3151312?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 7 maio 2016.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas.** São Paulo: Martins Fontes, 2002. 541 p.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 13 abril 2016.



GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, Marta. (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GLAT, R. Integração dos portadores de deficiência: uma questão Psicossocial. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, ago. 1995. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1995000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 10 jun. 2015.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 4, p. 115-145.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.(Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 4, p. 115-145.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29 maio/ jun.1995. Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em 05 de jun. 2015.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1988.158 p.

GOMES, J. B. B. **Ação afirmativa e princípio constitucional da igualdade**: o direito como instrumento de transformação social: a experiência dos EUA. Rio de Janeiro: Renovar, 2001, 444 p.

GOMES, M. L. S; OLIVEIRA, F. C. Modelos Organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração** v. 12, n. 28, p. 83-104, set/dez 2010.

GONÇAVES, C. A.; MEIRELLES, A.M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 198 p.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Sumário Relatório Mundial sobre a Deficiência**. São Paulo: Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2011. 26 p.

GUGEL, M.A. **Pessoas com deficiência e o direito ao concurso público**: reserva de vagas e empregos públicos, administração pública direta e indireta. Goiânia: Editora UCG, 2006. 228 p.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível

em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 25 jun. 2014

GÜNTER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L.(Org.). **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM. IBAPP, 1999. 306 p.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman. 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in international marketing**, Bingley, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009. Disponível em: <<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:89555&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>>. Acesso em: 5 de maio 2016.

HEYMANN, J.; STEIN, M. A.; MORENO, G. **Disability and Equity at Work**. New York: Oxford, 2014. 444 p.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A.; CHICKEN, E. **Nonparametric statistical methods**. Florida: John Wiley & Sons, 2013.

HORN, J. L. A rationale and test for the number of actors in actor analysis. **Psychometrika**, Iowa City, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/BF02289447>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

KASSAR, M.C.M. **Deficiência múltipla e educação no Brasil**: discurso e silêncio na história de sujeitos. Editora Autores Associados. 1999.113 p.

KIRTON, G.; GREENE, A. **The Dynamics of Managing Diversity: a critical approach**. 4 ed. Nova Iorque: Routledge, 2013. 304 p.

LANCILLOTTI, S. S. P. **Deficiência e Trabalho**. Campinas: Autores Associados. 2003, 111 p.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2007. 228 p.

LARAIA, M.I.F. **A pessoa com deficiência e o direito ao trabalho**. 2009 197 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

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. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo. v. 16 n. 2, p157-187, mar/abr. 2015. Disponível em:<  
<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/6827/0>>. Acesso em: 8 maio 2016.

MAGALHAES, M. N.; LIMA, A. C. **Noções de probabilidade e estatística**. São Paulo: Edusf, 2004. 428 p.

MARTINEZ; V. P. R. **Diversidade Voz e Escuta nas Organizações**: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas. 2013. 422 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2013.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2012, p.114.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3,p239-262,jul/set.,1993.

MORAES, G. P. Ações Afirmativas no Direito Constitucional Comparado. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 23, p. 298-315, jan./mar. 2003.  
NAÇÕES UNIDAS. **Informe Mundial sobre la Discapacidad**. 2011. P.27.  
Disponível em:

<<http://www.un.org/spanish/disabilities/documents/toolaction/handbookspanish.pdf>.>  
Acesso em: 04 fev. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008.

NEMENYI, P. Distribution-free multiple comparisons. In: **Biometrics**. 1441 I ST, NW, SUITE 700, WASHINGTON, DC 20005-2210: INTERNATIONAL BIOMETRIC SOC, 1962. 263 p.

NERI, M.; *et al.* **Retratos da Deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, 2003. 250 p.

NKOMO. S. M.; COX JR. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG. S. R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas. 2014. p. 332-358.

NEPOMUCENO, M. F. **Lei de Cotas em Concursos Públicos: A Percepção e a Concepção de Deficiência das Chefias, dos Colegas de Trabalho e das Pessoas com Deficiência**. 2013. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGPSI, Universidade Federal de São João Del Rey, São João Del Rey, 2013.

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la legislación: directrices**. 2. ed. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2014, 114 p.

OLIVEIRA, F.B; SANT'ANNA, A. de S; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n.6, p.143-1475, 2010.

OMOTE, S. Deficiência e não-deficiência: recortes do mesmo tecido. **Revista brasileira de educação especial**, Piracicaba, v. 1, n. 2, p. 65-73, 1994. Disponível em:<  
[http://www.abpee.net/homepageabpee04\\_06/artigos\\_em\\_pdf/revista2numero1pdf/r2\\_art06.pdf](http://www.abpee.net/homepageabpee04_06/artigos_em_pdf/revista2numero1pdf/r2_art06.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2015.

OMOTE, S. Perspectivas para conceituação de deficiências. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Piracicaba, v. 2, n. 4, p. 127-135, 1996. Disponível em: <[http://www.abpee.net/homepageabpee04\\_06/artigos\\_em\\_pdf/revista4numero1pdf/r4\\_art11.pdf](http://www.abpee.net/homepageabpee04_06/artigos_em_pdf/revista4numero1pdf/r4_art11.pdf)>. Acesso em: 07 de mar. 2015.

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

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, Jul./Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 3 de mar. 2015.

PESSOTTI, I. **Deficiência Mental**: da superstição à ciência. São Paulo: T. A. Queiroz. 1984. 206 p.

RAMALHO CRISTINA, E.; SOUZA RESENDE, J.B. Dificuldades da inclusão de deficientes físico no mercado de trabalho. Revista científica eletrônica de administração, Ano V, n.9, 2005.

RIBAS, J. B. C. **O que são Pessoas Deficientes**. São Paulo: Brasiliense. Coleção Primeiros Passos, 1994. 103 p.

RIBEIRO, A. N.; GARCIA, F. C. Relações de Poder e Gênero no Alto Comando da Polícia Militar de Minas Gerais: Uma Análise da Percepção das Mulheres Policiais. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 53-79, jan./jul. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36647/relacoes-de-poder-e-genero-no-alto-comando-da-policia-militar-de-minas-gerais--uma-analise-da-percepcao-das-mulheres-policiais/i/pt-br>>. Acesso em: 05 de ago. de 2015.

RIMMERMAN, A. **Social Inclusion of People with Disabilities**: National and International Perspectives. New York: Cambridge University Press, 2013.193 p.

SABEG, Y; CHARLOTIN, C. **La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser?** Paris: Eyrolles, 2006. 204 p.

SASSAKI, R. K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. **Revista Nacional de Reabilitação**, São Paulo, v. 5, n. 24, p. 6-9, 2003.

SIQUEIRA, M. V.S.; PRELORENTZOU, T. O. S. Violência Moral e Pessoas com Deficiência: Constrangimentos e Humilhações no Ambiente de Trabalho. In: V

ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2008/2008\\_ENEO64.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO64.pdf)>. Acesso em maio 2016.

SIQUEIRA; M.V.S; OLIVEIRA-SIMÕES, J.T. Violência moral e pessoa com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho.In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Orgs.). **Trabalho e Pessoas com Deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008a. Cap. 11, p. 187-199.

STEVENSON. W. J. **Estatística Aplicada à Administração**.São Paulo: Habra, 2001.495 p.

SUZANO, J. de C. C. *et al.* Análise da produção acadêmica nacional dos últimos 20 anos sobre a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A.L. (Orgs.). **Trabalho e Pessoas com Deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá, 2008.Cap.1, p.23-41.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. What do the employers think about the working of deficient person?.**Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

TEIXEIRA, T. G. **Os Correios em Transformação**: reestruturação, organização do trabalho e políticas de gestão do trabalho (1994-2011). 2013.279 f.Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2013.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational statistics & data analysis**, Naples. v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005. Disponível em: <<http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/II-Seminario-AEMARK/Tenenhaus-et-al-2005.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

TETTE, R.P. G.; CARVALHO-FREITAS, M.N.; OLIVEIRA, M. S. Deficiência e trabalho: relações entre significado do trabalho e percepção de suporte social e organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013. Disponível em:<[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_EOR187.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR187.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

THOMAS JR, R. R. **World Class Diversity Management**: A Strategic Approach

California: Koehler Publisher, 2010. 288 p.

TOLDRÁ, R. C. *et al.* Desafios para a inclusão no mercado. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, v. 21, n. 2, p. 158-165, maio/ago. 2010.

TURATO, E. R. *et al.* Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n.1, p. 17-27, jan. 2008.

VALLE, J. W.; CONNOR, D. J. **Ressignificando a Deficiência**: da prática social as abordagens inclusivas na escola. Porto Alegre: AMGH, 2014. 240 p.

VERGARA, S. C.; CAVALCANTI, C. de O.B. Do DCT à ECT: o resgate da virada na década de 70. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p.88-100, jan./mar.1995.

VILHENA, R., MARTINS, H., MARINI, C., & GUIMARÃES, T. B. (Orgs.) (2006). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG.

VIVARTA, V.(Org). **Mídia e deficiência**. Brasília: Andi, 2003. 183 p.

WEBBER, A. L. *et al.* Desigualdade e diferença: Gênero, raça/etnia e classes populares na universidade. In: SILVA, J. de S.; BARBOSA, J. L.; SOUSA, A.I. (Org.). **Desigualdade e diferença na universidade: Gênero, etnia e grupos sociais populares**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Cap. 12, p. 113-121.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre:Bookman, 2005. 248 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Critérios para análise do Inventário Concepções de Deficiência

O inventário ICD contempla sete fatores conforme descrito abaixo:

**Fator 1:** Concepção espiritual – deficiência como fenômeno espiritual. Alto grau de concordância – atitude de caridade, diferenciações no tratamento destinado a trabalhadores com ou sem deficiência.

**Fator 2:** Concepção baseada em pressupostos da normalidade – o foco deste fator é o “desvio” da normalidade e seus efeitos para o trabalho. Alto grau de concordância – tendência a segregar as PcDs em setores específicos da organização, além de apresentar avaliação negativa das possibilidades de trabalho dessas pessoas.

**Fator 3:** Concepção baseada na inclusão – tem como foco a percepção quanto à necessidade de adequação dos instrumentos e condições de trabalho para a inserção de pessoas com deficiência na empresa. Alto grau de concordância – percepção positiva em relação às possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. Busca de adequação das condições e instrumentos de trabalho visando proporcionar condições de iguais para todos os empregados.

**Fator 4:** Percepção de desempenho – seu foco é como as pessoas percebem o desempenho, a produtividade e a qualidade de trabalho das PcDs e suas implicações para a competitividade da empresa. Alto grau de concordância – percepção negativa em relação ao desempenho e à qualidade de trabalho de um PcD.



**Fator 5:** Percepção do vínculo: neste fator o que interessa é como o comprometimento e a estabilidade no emprego das pessoas com deficiência é percebido pelo grupo. Alto grau de concordância – percepção positiva do comprometimento e da estabilidade no emprego por parte de pessoas com deficiência.

**Fator 6:** Percepção de benefícios da contratação – tem como foco a percepção do impacto da contratação de PcDs para a imagem da empresa e o clima organizacional segundo empregados e clientes. Alto grau de concordância – indica uma percepção positiva do impacto da inserção de pessoas com deficiência para a imagem e o clima da organização.

**Fator 7:** Percepção sobre a necessidade de treinamento – indica a percepção quanto à necessidade de treinamento tanto para gestores quanto para o grupo que receberá a pessoa com deficiência na empresa. Alto grau de concordância: percepção da necessidade de treinamento tanto das chefias quanto dos funcionários para a inserção de pessoas com deficiência na organização.

Três fatores estão diretamente relacionados às matrizes identificadas: a matriz da normalidade, matriz espiritual e a matriz da inclusão. Os outros 4 fatores: desempenho, vínculo, benefícios e treinamento – estão relacionados à matriz de interpretação denominada matriz técnica.

#### **Critérios para análise do inventário:**

- Concepção espiritual da deficiência: questões de 1 a 3
- Concepção baseada em pressupostos da normalidade: questões de 4 a 8.
- Concepção baseada nos pressupostos da inclusão: questões 9 e 10.
- Fator Desempenho: questões 11 a 15

- Fator Benefícios da contratação: questões 16 a 18.
- Fator Vínculo: questões 19 e 20.
- Fator treinamento: questões 21 e 22.

## **APENDICE B - Critérios para análise do diagnóstico das ações de adequação das condições e práticas de trabalho**

Três fatores referentes às ações de adequação das condições e práticas de trabalho compõem o inventário:

**Fator 1:** Sensibilização: focaliza a percepção das pessoas em relação às ações de sensibilização dos gestores e empregados para a inserção de pessoas com deficiência e fornecer informações sobre saúde e segurança no trabalho às pessoas com deficiência.

**Fator 2:** Adaptações: identifica como às adaptações nas condições e instrumentos de trabalho realizadas pela organização para facilitar a inserção de pessoas com deficiência estão sendo percebidas pelo grupo.

**Fator 3:** Práticas de RH: este fator indica a percepção das pessoas em relação à adequação das práticas de seleção, treinamento, promoção e transferência realizadas pela organização com vistas a inserir as pessoas com deficiência.

### **Critérios para análise do inventário:**

- Fator Sensibilização: questões 1 a 4.
- Fator Adaptações das condições de trabalho: questões de 5 a 9.
- Fator Adequação das Práticas de Recursos Humanos: questões de 10 a 13.

Cabe salientar que quanto maior o resultado, maior a concordância com aquele fator, isto é, maior a concordância de que aquela ação foi implementada pela organização.

**APENDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada com gestores dos  
Correios – Regional de Minas Gerais**

Nome:

Cargo:

Idade:

Grau de escolaridade:

Estado civil:

Religião:

1. Que percepção você tem a respeito da inclusão de pessoas com deficiência nos Correios?
2. Na sua percepção, contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos empregados, clientes e parceiros?
3. Na sua percepção, o desempenho das pessoas com deficiência é inferior ao dos outros empregados?
4. Na sua percepção, os gestores devem ser treinados para saber como supervisionar o trabalho das pessoas com deficiência?
5. Na sua percepção, as pessoas que vão trabalhar com a pessoa com deficiência devem ser treinadas para esse processo de inclusão?
6. Qual a sua percepção sobre as ações de adequação das condições e instrumentos de trabalho desenvolvidos pela empresa?

## ANEXOS

### ANEXO A – Parte I: Inventário de Concepções de Deficiência (ICD).

Por favor. Não deixe de responder nenhuma das questões.							
Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo.							
		1	2	3	4	5	6
		Discordo totalmente	Discordo	Discordo levemente	Concordo levemente	Concordo	Concordo totalmente
1.	A deficiência é uma manifestação de um poder divino que define as características que o ser humano deverá possuir em sua vida terrena.	1	2	3	4	5	6
2.	A deficiência é uma marca que indica uma preferência divina.	1	2	3	4	5	6
3.	As pessoas com deficiência têm uma missão especial em suas vidas.	1	2	3	4	5	6
4.	Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5	6
5.	As pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na organização provocando situações embaraçosas.	1	2	3	4	5	6
6.	As pessoas com deficiência são mais propensas a se acidentarem que as demais pessoas.	1	2	3	4	5	6
7.	As instituições especializadas são mais aptas a trabalhar com	1	2	3	4	5	6

	peessoas com deficiência que as organizações de trabalho.						
8.	As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas que não possuem deficiência.	1	2	3	4	5	6
9.	As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que modificadas as condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6
10.	As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizadas as adequações necessárias nos instrumentos de trabalho.	1	2	3	4	5	6
11.	A qualidade do trabalho de uma pessoa com deficiência é inferior ao das pessoas que não possuem deficiência.	1	2	3	4	5	6
12.	O trabalho das pessoas com deficiência diminui as vantagens competitivas da organização.	1	2	3	4	5	6
13.	As pessoas com deficiência desempenham o trabalho com baixa produtividade.	1	2	3	4	5	6
14.	As pessoas com deficiência têm	1	2	3	4	5	6

	pior desempenho no trabalho.						
15.	As organizações com grande número de pessoas com deficiência são menos competitivas que as demais.	1	2	3	4	5	6
16.	A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da organização.	1	2	3	4	5	6
17.	Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos clientes.	1	2	3	4	5	6
18.	Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos empregados.	1	2	3	4	5	6
19.	As pessoas com deficiência são mais comprometidas que as demais.	1	2	3	4	5	6
20.	As pessoas com deficiência são mais estáveis no emprego que as demais.	1	2	3	4	5	6
21.	As chefias precisam ser treinadas para supervisionar o trabalho de pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5	6
22.	Os empregados precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5	6

### ANEXO B – Parte II: Inventário de Ações de Adequações das Condições

<b>Leia atentamente o conteúdo das próximas afirmativas e responda marcando um X em apenas uma alternativa, de acordo com a sua percepção conforme a escala abaixo</b>							
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo levemente</b>	<b>Concordo levemente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>1.</b>	São fornecidas informações sobre segurança e saúde no trabalho de forma acessível a todas as pessoas com deficiência contratadas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	São promovidas atividades de formação, instrução e informação das pessoas com deficiência que não as colocuem em desvantagem em relação às demais pessoas no que se refere às informações de segurança e saúde no trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção de pessoas com deficiência.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	É feita a sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas com deficiência.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	Foram realizadas adaptações de instalações de trabalho visando à inserção de pessoas com deficiência (por exemplo: rampas, elevadores, degraus sinalizados com cores vivas e adaptação	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>



	de banheiros e bebedouros).						
<b>6.</b>	É feita a alocação de pessoas com deficiência em áreas de fácil acesso.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>7.</b>	Foram feitas aquisições ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas com deficiência contratadas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>8.</b>	Existe sinalização dos locais de trabalho, facilitando a locomoção e o acesso das pessoas com deficiência.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>9.</b>	Ocorre a redistribuição de tarefas conforme as necessidades das pessoas com deficiência.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>10.</b>	É realizado treinamento aos membros das Brigadas de Incêndio para a evacuação de pessoas com deficiência.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>11.</b>	Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas com deficiência são sistematizados tendo por critério sua capacidade para o trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>12.</b>	Os procedimentos de promoção e transferência das pessoas com deficiência são sistematizados tendo por critério sua experiência de trabalho.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>13.</b>	Os procedimentos	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

	de seleção forma modificados, assegurando a possibilidade de realização pelas PcDs.						
--	-------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

**ANEXO C – Parte III: Caracterização do Respondente.****1. Sexo**

1. ( ) Masculino
2. ( ) Feminino

**2. Faixa Etária**

1. ( ) Até 20 anos
2. ( ) 21 a 30 anos
3. ( ) 31 a 40 anos
4. ( ) 41 a 50 anos
5. ( ) 51 a 60 anos
6. ( ) Acima de 60 anos

**3. Pessoa com Deficiência**

1. ( ) Sim
2. ( ) Não

**4. Área onde trabalha**

1. ( ) Operacional
2. ( ) Vendas
3. ( ) Suporte

**5. Grau de escolaridade**

1. ( ) Ensino Fundamental incompleto
2. ( ) Ensino Fundamental completo
3. ( ) Ensino Médio incompleto
4. ( ) Ensino Médio completo
5. ( ) Superior incompleto
6. ( ) Superior completo
7. ( ) Especialização
8. ( ) Mestrado
9. ( ) Doutorado

**6. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**

1. ( ) até 5 anos
2. ( ) de 5 a 10
3. ( ) de 11 a 15
4. ( ) de 16 a 20
5. ( ) de 21 a 30
6. ( ) Mais de 30 anos

**7. Estado civil**

1. ( ) Solteiro
2. ( ) Casado
3. ( ) Separado
4. ( ) Divorciado
5. ( ) Viúvo
6. ( ) Outros

**8. Descrição da situação**

1. ( ) Gestor de pessoa com deficiência ou que já trabalhou com pessoa com deficiência.
2. ( ) Gestor que nunca trabalhou com pessoa com deficiência.
3. ( ) Gestor - Pessoa com deficiência.