

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICA – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MELÂNIA TOMÁS BAPTISTA DE SOUSA ANDRÉ

**DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA INCLUSÃO DE PESSOAS
COM DEFICIÊNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

FLORIANÓPOLIS/SC

2024

MELÂNIA TOMÁS BAPTISTA DE SOUSA ANDRÉ

**DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA INCLUSÃO DE PESSOAS
COM DEFICIÊNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos.

FLORIANÓPOLIS/SC

2024

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

André, Melânia Tomás Baptista de Sousa

Diretrizes para capacitação de gestores na inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho : um estudo de caso em uma Universidade Comunitária / Melânia Tomás Baptista de Sousa André. -- 2024.

94 p.

Orientador: Dannyela da Cunha Lemos
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2024.

1. Inclusão social. 2. Diversidade. 3. Pessoa com Deficiência. 4. Mercado de trabalho. 5. Universidade C. I. Lemos, Dannyela da Cunha . II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

MELÂNIA TOMÁS BAPTISTA DE SOUSA ANDRÉ

**DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA INCLUSÃO DE PESSOAS
COM DEFICIÊNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração do Centro
de Ciências da Administração e
Socioeconômicas – ESAG Universidade do
Estado de Santa Catarina – Udesc.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dannyela da Cunha Lemos, Dr.^a

Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Membros:

Prof. Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc

Prof.^a Aliciene Fusca Machado Cordeiro, Dr.^a

Universidade da Região de Joinville – Univille

Florianópolis, 30 de outubro de 2024.

Ao meu marido Elias Mande Laurindo André,
que é minha fonte de inspiração e que sempre
acreditou em mim.

A todos(as) as PcDs, especialmente a todos(as)
participantes desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido Elias Mande Laurindo André pela força e inspiração para chegar até aqui, por acreditar em mim até mesmo quando eu não acreditava e me ajudar a não desistir, obrigada por ser esse exemplo de força, coragem e determinação.

Aos meus irmãos por acreditarem nesse processo, especialmente ao Vandrick Tomás Baptita de Sousa e Alfredo Tomás Baptista de Sousa, dizer que se não fosse pelo vosso apoio emocional e pela forma carinhosa que acreditaram no meu sonho de tão nova sair sozinha de Angola e vir para no Brasil, sem mesmo ter nenhuma segurança em termos de estadia e sustento, por conta da instabilidade econômica, na qual nos encontrávamos na época, vocês sempre estiveram presentes em tudo, enxugaram as minhas lágrimas nos momentos de choro, encorajaram na desesperança, acolheram às vezes mesmo sem compreender completamente os desafios enfrentados em todo o processo. A vocês, mais uma vez, o meu muito obrigada meus irmãos por todo carinho, apoio e confiança. Se cheguei até aqui, em parte, é porque sempre pude contar com vocês.

Agradeço a minha querida mãe que, em meio a tantas dificuldades, incertezas, noites mal dormidas, conseguiu formar seus filhos e, ao mesmo tempo, concluir a sua formação superior. No meio de tantos desafios, dentro de suas possibilidades me apoiou e me ajudou a chegar aqui. Mãe você é minha fonte de inspiração, meu porto seguro, não sei o que seria de mim se não tivesse uma mãe tão forte, valente, determinada e corajosa como você. Muito obrigada mãe, com certeza esta dissertação também dedico a você, pois grande parte desse processo só foi possível por ter você como mãe.

Agradeço, também, a Nádía Carina de Melo, minha amiga que me acolheu em sua casa quando comecei o mestrado, e me ajudou quando chegava desanimada em casa, por vários motivos desencorajadores que surgiram ao longo dessa formação. Ter a sua acolhida como amiga em um desses momentos foi muito significativo.

Agradeço de forma especial e singular a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Dannyela da Cunha Lemos, de forma carinhosa pela paciência, compreensão e incentivo, que de um modo tão humano e profissional e sempre pronta, me acolheu e orientou me fazendo sentir capaz de prosseguir até ao final desse processo formativo.

Agradeço, também, carinhosamente ao professor Mário César Barreto Moraes por assumir minha orientação e supervisão da bolsa na ausência da minha orientadora. Estendo essa gratidão a todos(as) professores(as) que foram essenciais neste processo formativo, por cada conhecimento partilhado e por me integrarem de forma muito carinhosa como parte do meio. À

toda a equipe da secretária da pós, pelos excelentes atendimentos em todas as vezes que precisei acessar seus serviços.

“Ninguém precisa ser um especialista em inclusão para lidar com as diferenças. É importante ter o desejo de acolher e a vontade de aprender sobre o outro” (Julie Goldchmit, 2022).

RESUMO

Associada ao grupo de pesquisa Athena – Laboratório de Estudos em Organizações, Inovação e Colaboração, linha de pesquisa – Indivíduos, grupos e organizações, esta pesquisa foi construída com o objetivo de auxiliar na construção de práticas inclusivas na Universidade C. O desenvolvimento de uma sociedade digna e participativa construiu-se historicamente em torno de um modelo ideal de pessoas que possam atender as exigências do mercado de trabalho e que serviriam como exemplo de força física, padrões de beleza e de um modelo socialmente “aceitável”. Visando contradizer esses processos de exclusão idealizados pela sociedade da pessoa “padrão”, a Universidade C, em termos contratuais e de inclusão das Pessoas com Deficiência (PcD), tem criado editais e processos seletivos para inserção das mesmas no seu quadro de funcionários,. A Universidade tem o banco de talentos (BdT), em que são recebidos os currículos exclusivamente das PcDs. Porém, apesar dos esforços da organização para contribuir na inserção e permanência desse grupo no mercado de trabalho, as mesmas esbarram nas dificuldades encontradas nos gestores dos setores em que estão inseridas, revelando um dos desafios de garantir um tratamento justo para as pessoas com deficiência dentro do contexto de trabalho. Tem se observado um esforço não apenas no Brasil, mas por toda a comunidade internacional de criar condições para a inclusão das PcDs nas organizações, esforços esses que são materializados por leis que visam assegurar um trabalho digno com remunerações justas. No Brasil, destaca-se a Lei n.º 13.146 de julho de 2015 que institui a lei brasileira de inclusão da PcD, no seu estatuto da Pessoa com Deficiência. O Art. 1º da Lei Brasileira n.º 13.146/2015 assegura e prevê as condições de igualdade no exercício dos direitos e da liberdade fundamentais das PcDs, visando a sua inclusão social e cidadania (Brasil, 2015). Neste estudo, optou-se, metodologicamente, pela abordagem exploratória e descritiva, enquanto pesquisa de cunho qualitativo. Em termos de resultados, foi possível identificar que a inclusão no mercado de trabalho não só promove a justiça social, mas também, enriquece o ambiente das organizações. Constatou-se, ainda, que a Universidade C, no seu contexto geral, valoriza a inclusão, não apenas para cumprir exigências legais, mas como um processo de humanização da própria sociedade, porém, carece de intervenções mais incisivas para que essas iniciativas sejam efetivadas por meio de práticas, explícitas e urgentes.

Palavras-chave: Inclusão social; Diversidade; Pessoa com Deficiência; Mercado de trabalho; Universidade C.

ABSTRACT

Associated with the Athena research group – Laboratory of Studies in Organizations, Innovation and Collaboration, research line – Individuals, groups and organizations, this research was then constructed in order to assist in the construction of inclusive practices at University C. The development of a dignified and participatory society has historically been built around an ideal model of people who can meet the demands of the job market and who would serve as an example of physical strength, beauty standards and a socially “acceptable” model. Aiming to contradict these processes of exclusion idealized by society of the “standard” person, University C in terms of contracts and inclusion of People with Disabilities (PwD) has created notices and selection processes for their inclusion in its staff. The University has a talent bank (BdT), where resumes are received exclusively from PwD. However, despite the organization's efforts to contribute to the insertion and permanence of this group in the job market, they encounter difficulties encountered by managers in the sectors in which they are inserted, which reveals one of the challenges of ensuring fair treatment for people with disabilities within the work context. There has been an effort not only in Brazil, but throughout the international community to create conditions for the inclusion of PwDs in organizations, efforts that are materialized by laws that aim to ensure decent work with fair remuneration. In Brazil, Law No. 13,146 of July 2015 stands out, which institutes the Brazilian law for the inclusion of PwD, in its Statute of Persons with Disabilities. Article 1 of Brazilian Law No. 13,146/2015 ensures and provides for conditions of equality in the exercise of fundamental rights and freedoms of PwD, aiming at their social inclusion and citizenship (Brazil, 2015). In this study, an exploratory and descriptive approach was chosen as a qualitative research method. In terms of results, it was possible to identify that inclusion in the labor market not only promotes social justice, but also enriches the organizational environment. It was also found that University C in its general context values inclusion, not only to comply with legal requirements, but as a process of humanization of society itself. However, it lacks more incisive interventions so that these initiatives can be implemented through explicit and urgent practices.

Keywords: Social inclusion; Diversity; Person with Disabilities; Labor market; University C.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das vagas nas empresas de acordo com a Lei de Cotas n.º 8.213/91	40
Gráfico 2 – Caracterização das deficiências na Universidade C.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do significado de deficiência ao longo dos anos	33
Quadro 2 – Modelo de análise	50
Quadro 3 – Quantidade de funcionários com deficiência e area de atuação	53
Quadro 4 – Caracterização das deficiências dos participantes	54
Quadro 5 – Proposta de diretrizes.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Avaliação Institucional
BdT	Banco de talentos
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDPD	Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência
Cepat	Centro Público de Atendimento ao Trabalhador
CIF	Classificação Internacional de Funcionalidade
dB	decibéis
DEeI	Diversidade Equidade e Inclusão
Enap	Escola Nacional de Administração Pública.
GI	Gestão Institucional
Hz	Hertz
IBGE	Instituição Brasileira de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OIT	Organização Internacional do trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa com Deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
TCLE	Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
Unesp	Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
1.2	OBJETIVO GERAL	23
1.2.1	Objetivos específicos	23
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1	DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL.....	27
2.2	GESTÃO DA DIVERSIDADE	31
2.3	MERCADO DE TRABALHO E AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	39
2.4	CAPACITAÇÃO PARA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	47
3.3	MODELO DE ANÁLISE	49
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA.....	51
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA	51
4.2	INICIATIVAS PARA INSERÇÃO E INCLUSÃO DAS PCDS NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE C	51
4.2.1	Caracterização dos Respondentes	53
4.2.2	Experiência dos participantes e as percepções das gestoras, psicóloga e recrutadora sobre a inclusão das PcDs na Universidade C	55
5	PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE C.....	67
5.1	“ PROJETO SOMOS TODOS IGUAIS, SOMOS TODOS DIFERENTES”	67
5.2	FASES DO PROJETO SOMOS TODOS IGUAIS, SOMOS TODOS DIFERENTES	67
5.2.1	Primeira fase.....	67
5.2.2	Segunda fase	68
5.3	APLICAÇÃO DO PROJETO.....	68
5.3.1	Objetivos dos encontros.....	68

5.3.2	Resultados do projeto	68
5.3.3	Aplicação prática do projeto	69
5.3.3.1	Sustentabilidade social	70
5.4	DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE C	70
5.4.1	Desafios para contratação	71
5.4.2	Desafios para inclusão	72
5.4.3	Relacionamento das PcDs com os gestores	72
5.4.4	Distribuição de tarefas.....	73
5.4.5	Oportunidades de ascensão de carreira	73
6	CONCLUSÕES	77
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIADADOS DOS PARTICIPANTES.....	86
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS GESTORAS, PSICÓLOGA E A RECRUTADORA	88
	APÊNDICE C – ATIVIDADES REALIZADAS NO ANO DE 2019	89
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa surge da implicação com a necessidade de se efetivar as práticas de inclusão das pessoas com deficiência na Universidade C, levando em consideração a lei de cotas, a fim de alinhar o comportamento dos gestores para que sejam efetivos os esforços empreendidos pela Universidade C, para garantir uma inclusão concreta das pessoas com deficiência no seu contexto de trabalho e, principalmente, por se tratar de uma organização de caráter universitário que tem como um dos seus objetivos a formação profissional e cidadã.

Sabe-se que, historicamente, o desenvolvimento de uma sociedade digna e participativa construiu-se em torno de um modelo ideal de pessoas que possam atender às exigências do mercado e que serviriam como exemplo de força física, padrões de beleza e de modelos socialmente “aceitáveis”. Segundo Mello e Cabistani (2019), nas sociedades atuais, a maior parte das iniciativas sociais são voltadas para um sujeito universal, que é geralmente representado pelo homem “padrão”, nesse sentido, a idealização desse modelo resulta na exclusão do diferente que se configura como a negação da diversidade humana.

Na mesma linha de raciocínio, Cunha (2021) argumenta que as normas de socialização moldam a forma como se percebem e se tratam os corpos, especialmente em relação a produtividade. Ou seja, a sociedade valoriza certos tipos de corpos que se encaixam em padrões de eficiência e produtividade.

Por essas razões, muitas pessoas que não se enquadram nesse modelo, que era visto como “padrão” eram excluídas e, com isso, sua participação plena na sociedade e, conseqüentemente, no mercado de trabalho era limitada. Mello e Cabistani (2019) explicam que o preconceito com as Pessoas com Deficiência constitui-se como um mecanismo de negação social, em que as diferenças são vistas como carência, falta ou impossibilidade.

De acordo com Lima e Jurdi (2014), essas pessoas foram excluídas historicamente do mercado de trabalho por conta de suas condições físicas, sensoriais e/ou mentais, sendo vistas pela sociedade como pessoas que necessitariam de uma constante assistência, tidas como incapazes de participar dos processos de produção de forma autônoma.

Uma questão fundamental a se observar é que em relação ao mercado de trabalho especificamente, na perspectiva de Aydos (2021), os efeitos das ações que moldam o indivíduo aos padrões considerados “ideais” ao mercado de trabalho, acabam por responsabilizar o indivíduo pelo sucesso ou fracasso de suas experiências. Isso por si só traduz um ato de uma profunda violência social, além de revelar uma fuga de responsabilidades, pois todo e qualquer processo ou tentativa de inclusão deve ser tomado como algo coletivo, do qual todos devem

participar. Pois, quando colocado como uma responsabilidade apenas do indivíduo, acaba-se por relegar a segundo plano, a necessidade das organizações se adaptarem às especificidades desses indivíduos, por meio da criação de políticas de inclusão que possam viabilizar o acesso dos mesmos de modo eficiente nesses espaços.

Nesse sentido, faz-se necessária a compreensão da deficiência também como um modelo social, sendo este a consequência das barreiras sociais impostas para esse grupo de pessoas. Cunha (2021) argumenta que as PcDs enfrentam frequentemente barreiras que as exclui, não apenas do mercado de trabalho, mas também, da vida social no geral. Por essa razão, Cunha (2021) realça a importância de compreender essas dinâmicas e buscar formas de inclusão que reconheçam e valorizam a diversidade de corpos e habilidades.

A deficiência como modelo social historicamente passou por várias compreensões, desde a concepção religiosa e sobrenatural que a entendia como consequência do pecado ou castigo divino, passando pelo modelo biomédico, em que a deficiência era vista apenas como as barreiras físicas e mentais, até chegar ao modelo atual, no qual se configuram as legislações nacionais e internacionais (Mello; Cabistani, 2019). Dessa forma, é possível compreender que quando se olha a questão da deficiência como um modelo social pode-se ter uma compreensão mais ampla e inclusiva, valorizando a diversidade e reconhecendo que cada um tem o direito de participar dos processos sociais, independentemente de sua deficiência.

Essa compreensão possibilitou a articulação das políticas inclusivas, tornando viável os esforços da sociedade civil e dos órgãos responsáveis na luta pela inclusão e participação plena desse segmento da população. De acordo com França (2013), o modelo social da deficiência foi conhecido por auxiliar na luta pela integração social das pessoas com deficiência.

Esse desafio de garantir um tratamento justo para as pessoas com deficiência dentro do mercado de trabalho, tem sido um esforço observado não apenas no Brasil, mas por toda a comunidade internacional. Esforços esses que são materializados por leis que visam assegurar um trabalho digno e com remuneração justa para as pessoas com deficiência.

No Brasil, destaca-se a Lei n.º 13.146 de julho de 2015, que institui a lei de inclusão da PcD, e o seu estatuto da Pessoa com Deficiência. O seu Art. 1º assegura e provê condições de igualdade no exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da PcD, visando a sua inclusão social e cidadania (Brasil, 2015).

A Lei n.º 13.146/2015, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, representa um marco legal e social no Brasil, consolidando o compromisso do país com a inclusão e o respeito às diferenças. O Art. 1º, que estabelece como objetivo central assegurar e promover condições de igualdade no exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da Pessoa com

Deficiência (PcD), reflete uma perspectiva que transcende o assistencialismo e abraça a dignidade humana e a cidadania desse grupo de pessoas.

Vale destacar que os desafios enfrentados por esse grupo de pessoas transcendem os aspectos físicos, portanto, demandam um olhar mais humanizado, no sentido de não se limitar apenas ao cumprimento de leis e regulamentos que instituem a obrigação da contratação dessas pessoas. Mas que se tenha uma mobilização social, uma mudança de consciência que se garanta o bem-estar social das PcDs, compreendendo esse olhar inclusivo como um processo de humanização, não apenas das pessoas com deficiência, mas da sociedade como um todo, pois o processo de humanização também se dá no encontro e interação entre os diferentes.

Em termos conceituais, em 2006 foi definido pela Convenção de Direitos Humanos da ONU que a pessoa com deficiência (PcD) é aquela que tem impedimentos de longo prazo, de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, que no processo de interação com diversas barreiras podem ter obstruídas sua participação plena e efetiva na sociedade, em igualdade de condições com as demais pessoas (Brasil, 2015).

Segundo Carvalho-Freitas e Marques (2010), a deficiência como dimensão da diversidade é concebida como um processo histórico que atribui características e significados. Para eles, as possibilidades de inserção das PcD, num determinado período, são decorrentes da forma predominante de ver a deficiência.

De acordo com Paiva e Bendassolli (2017), o período da era moderna é considerado como o grande marco para as PcDs, pois nessa época, após a Revolução Industrial na Inglaterra em 1760 e França em 1789, foi quando começaram a surgir os primeiros registros de trabalho das PcDs.

Nesse período (1760 a 1789), o trabalho das PcDs começou a ser registradas as primeiras entradas de PcDs no mercado de trabalho, mas sob condições extremamente precárias. A busca por força de trabalho barata e o contexto de mecanização levaram muitas PcDs a serem exploradas em ambientes insalubres e perigosos, sem qualquer garantia de direitos ou proteção. As fábricas, símbolo da Revolução Industrial, ofereciam jornadas extenuantes, baixos salários e ausência de acessibilidade, intensificando a exclusão social. Além disso, o estigma associado à deficiência fazia com que as PcDs fossem, frequentemente, relegadas a tarefas de menor relevância, ou ainda, fossem submetidas a situações degradantes. Esses fatores demonstram como a inclusão no mercado de trabalho, embora representasse um avanço, era permeada por desigualdades e desrespeito à dignidade humana (Paiva; Bendassoli, 2017).

Tais autores destacam que o início da inserção das pessoas com deficiência estava relacionado às indústrias que buscavam mão de obra barata e ofereciam condições de trabalho

precárias, comparadas aos parâmetros de trabalho atual (Paiva; Bendassoli, 2017).

Esse olhar foi se resignificando a partir das lutas/reivindicações por iguais condições salariais e de trabalho, as PcD foram conquistando melhorias e reestruturando o mosaico de colaboradores nas organizações, demandando arranjos e rearranjos nos modos de funcionamentos das mesmas. Portanto, são condições conquistadas à custa de muita luta e da soma de esforços coletivos que cobram das organizações seriedade e compromisso na garantia de acesso e permanência das PcDs como cumprimento dos seus direitos.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Importante salientar que, ao se discutir a inclusão no mercado de trabalho, deve-se levar em consideração as barreiras sociais que essas pessoas enfrentam, tanto para acessar os serviços básicos, como saúde e educação, até chegar à idade de trabalho. O papel da família nesse processo, com o intuito de proteger seus familiares com deficiência, acabam tendo atitudes capacitistas e que, em alguns casos, geram sentimento de insegurança em seus familiares com algum tipo de deficiência.

De acordo com os dados do censo de 2022, no Brasil existem 18,6 milhões de pessoas com deficiência que corresponde a 8,9% da população brasileira com idade compreendida entre 2 ou mais anos (Brasil, 2023).

Esses dados mostram a necessidade de criar condições eficientes/suficientes para a inclusão de pessoas com deficiência no contexto social que é uma demanda de parcela significativa da população brasileira.

Segundo o relatório do IBGE (Brasil, 2023), no que se refere a ocupação dos postos de trabalho apenas 29,2% das pessoas com deficiências estão inseridas no mercado de trabalho, em comparação com 66,4% de pessoas que não possuem nenhum tipo de deficiência (Brasil, 2023).

Pode-se deduzir que a questão da inclusão ainda é um tema que caminha a passos lentos, mesmo com a implementação das leis que obrigam as organizações a reservarem vagas para contemplar as pessoas com deficiência.

A inclusão das PcDs nas empresas, segundo o Instituto Ethos (2016), precisa ser pensada como um processo além da lei de cotas, transcendendo de um mero cumprimento da lei com o objetivo de evitar punições. É importante pensar nesse processo como uma forma de (trans)formação, aprendizado sobre inclusão, de promoção da diversidade nos ambientes de trabalho e mais oportunidades, tanto para as PcDs quanto para as empresas.

A construção histórica do significado das interações e dos questionamentos sobre o conceito de inclusão é um movimento que prevê a participação efetiva de segmentos sociais que foram, por muito tempo, marginalizados, para que se possa garantir a ocupação das diversas áreas de trabalho. Iniciativas como “educação inclusiva”, “organização inclusiva”, “transporte inclusivo” entre outros podem ser considerados como um passo inicial na efetivação dessas demandas (Pinheiro *et al.*, 2017, p. 102).

Vale destacar que a inclusão é muito mais que acessibilidade em termos de espaço físico, ela é a relação com seus pares e gestores no dia a dia, no sentido de fazer com que as pessoas no seu labor se sintam acolhidas, a ponto de poderem se desenvolver profissionalmente e ascender na carreira. De modo que sejam vistas além da deficiência, com a valorização de suas tarefas e apreciados como membros capazes, fazendo com que seus potenciais sejam bem aproveitados e aperfeiçoados para que o trabalho faça sentido na vida delas.

Mesmo considerando que a ideia de civilização construída historicamente propõe políticas e princípios éticos de convivência nas sociedades, considerando suas complexidades e assegurando que a promoção de convivência harmoniosa entre os diferentes seja sustentada por ações repressivas do Estado, como o estabelecimento de leis, entende-se que a inclusão ainda é um exercício cotidiano de vencer preconceitos socialmente estabelecidos (Pereira *et al.*, 2017).

É a partir dessa constatação que neste trabalho pretende-se propor diretrizes para a capacitação de gestores na inclusão de pessoas com deficiência no contexto de trabalho da Universidade C:

A Universidade C enquanto agente no processo de formação de pessoas, tem voltado algumas iniciativas para que as PcDs sejam inseridas no seu contexto de trabalho. Em 2021, a fim de garantir a implementação de sua missão e seus valores institucionais, a organização constituiu um espaço físico intitulado Espaço Cidadania Direitos Humanos e Justiça Social.

De acordo com a Instituição, esse lugar foi criado como um espaço de inclusão e democracia, de participação ativa e colaboração, visando também fortalecer debates, reflexões, articulações e ações em prol da cidadania e dos direitos humanos, por meio de atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão e convivência (Universidade C, 2022¹).

Em relação aos profissionais, tem como parâmetro a profissionalização do pessoal administrativo, no que diz respeito ao desenvolvimento contínuo, das competências técnicas e

¹ As referências relativas a Universidade C não serão colocadas na listagem final, em virtude da preservação dos dados.

profissionais das pessoas que atuam nas diferentes atividades de caráter administrativo, relacionados ao ensino (Universidade C, 2022).

Para todos os profissionais da instituição, a profissionalização também envolve o desenvolvimento de competências relacionais e organizacionais. Tais competências visam o respeito à vida, dignidade, liberdade, democracia, diversidade, meio ambiente e as relações humanas como um todo, levando em conta os valores e atitudes éticas, o diálogo e respeito ao outro (Universidade C, 2022).

No que concerne a contratação e a inclusão das PcDs, a organização tem criado editais e processos seletivos para inserção de PcD no seu quadro de funcionários e, além disso, têm o banco de talentos (BdT) em que são recebidos os currículos exclusivamente das PcDs.

Mesmo com esses esforços da organização para contribuir na inserção e permanência desse grupo no mercado de trabalho, as mesmas esbarram nas dificuldades encontradas nos gestores dos setores em que estão inseridas, como indica o relatório do projeto que foi criado para superar os desafios desse processo de inserção das PcDs na organização: “Nessas questões de inclusão nem tudo são flores, o corpo técnico que recebia essas pessoas, nem sempre sentia-se confortável para receber e garantir espaço para produtividade dessas pessoas com deficiência” (Universidade C, 2022).

Percebe-se que apesar das políticas de contratação implementadas na organização envolvendo a inserção das PcDs no quadro de funcionários, elas ainda enfrentam dificuldades no que tange a uma inclusão plena e participativa na organização.

Como informado anteriormente, tais dificuldades estão relacionadas à integração desse grupo e dos gestores, incluindo os desafios de adaptação das atividades por parte das equipes para se adequar as limitações/condicionamentos dos empregados que tenham algum tipo de deficiência.

Vale destacar que a organização tem tentado contornar essas dificuldades por meio de algumas iniciativas como a oferta de cursos de aperfeiçoamento ou formação continuada. Porém, de acordo com o relato dos gestores do RH, percebe-se ainda algumas resistências por parte dos gestores das equipes que lidam diretamente com essas pessoas por não estarem familiarizados/alfabetizados com as formas/modos de interação com as PcDs.

Essas dificuldades tornam-se mais evidentes no cotidiano do empregado com os gestores da área na qual está inserido, principalmente no momento de integração dos novos funcionários com deficiência com a sua equipe de trabalho.

Ainda que se tenha uma predisposição em fazer com que esses empregados se sintam membros acolhidos, as dificuldades de interação tornam-se mais evidentes, à medida que os

gestores não encontram mecanismos para lidar com as diferenças explicitadas no dia a dia, e acabam tropeçando em seus atos falhos, vícios de linguagens e/ou preconceitos, no trato e na interação com as pessoas que têm algum tipo de deficiência.

Por se tratar de uma instituição de ensino, torna-se relevante destacar o seu papel como formadora de pessoas que estarão ou estão atuando no mercado de trabalho. Sendo a educação a base para formação de uma sociedade inclusiva, no sentido de que a educação contribui para a conscientização e o respeito a diversidade, formação de professores capacitados para trabalharem a diversidade, constroem uma sociedade empática e inclusiva, contribui também na criação de espaços para convivência inclusiva e, por fim, na formulação de políticas inclusivas.

Espera-se uma maior implicação, pois a educação nesse contexto também tem por responsabilidade preparar cada vez mais cidadãos, que revelam uma postura crítica em relação aos processos de exclusão e (re)educam seus comportamentos/posturas visando diminuir as desigualdades e violências oriundas de tais processos (Pereira *et al.*, 2017). Portanto, este estudo se justifica como relevante por buscar a construção/elaboração e aplicação de diretrizes que viabilizam a materialização explícita de políticas de inclusão de PcD no contexto de mercado de trabalho da Universidade C.

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor diretrizes para a capacitação de gestores na promoção da inclusão de pessoas com deficiência no contexto de trabalho da Universidade C.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Identificar as dificuldades da inclusão das pessoas com deficiência no contexto do trabalho;
- b) Descrever os aspectos facilitadores e dificultadores para inclusão das pessoas com deficiência dentro da Universidade C;
- c) Analisar a percepção dos profissionais com deficiência da Universidade C sobre a questão da inclusão no contexto da organização;
- d) Levantar junto aos gestores os desafios da inclusão de pessoas com deficiência na organização.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Espera-se que o processo de elaboração desta pesquisa e os seus resultados possam contribuir de forma teórica, prática e pessoal. Em termos teóricos visa-se contribuir para o campo de produção de conhecimentos sobre a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações de modo geral, especificamente em organizações de caráter universitário.

Entendendo que por se tratar de instituições formadoras de pessoas, torna-se relevante a compreensão das práticas desenvolvidas pelas mesmas, com o objetivo de incluir as pessoas com deficiência que nelas trabalham. Nesse âmbito, a pesquisa se justifica como de uma relevância substantiva pela sua especificidade (organizações de caráter universitário) e pela escassez de trabalho/pesquisas orientadas nessa perspectiva.

A contribuição prática seria voltada para a organização (Universidade C) por colaborar com a construção de diretrizes que visam a efetivação concreta das práticas de inclusão das pessoas com deficiência no seu ambiente, levando em consideração as experiências das próprias pessoas envolvidas – pessoas com deficiência, gestores e demais colaboradores.

Segundo Rodrigues e Pereira (2021), é essencial que se visibilize as experiências das PcDs, pois essa escuta permite que sejam identificadas suas demandas de formas a ampliar as discussões sobre o tema, contribuir na construção da produção científica e no aprimoramento de tomadas de decisões em políticas públicas inclusivas. Nesse sentido, o trabalho também contribuirá para a implementação das práticas com base na formulação de políticas de inclusão.

Na perspectiva da Lima e Jurdi (2014), o papel das políticas públicas de inclusão de PcDs tornam-se importantes, à medida que não se limitam as oficinas protegidas terapeuticamente, mas que elas sejam vistas como pessoas independentes e membros ativos na sociedade, para que possam aproveitar de forma plena os seus direitos como cidadãos e tendo acesso ao mercado de trabalho.

Compreende-se que muitas ações e políticas têm sido desenvolvidas visando promover a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Porém, mais do que implementação de políticas públicas precisa-se de um olhar resolutivo, a partir da percepção das PcDs, objetivando garantir uma inclusão plena e objetiva dentro do mercado de trabalho, identificando as fragilidades das políticas e práticas já existentes, visando melhorar e possibilitar um ambiente mais inclusivo e, conseqüentemente, mais produtivo tanto para as PcDs, com relação ao trabalho por eles prestado, como para a própria organização, procurando alcançar os objetivos esperados.

A efetivação das políticas afirmativas que foram surgindo ao longo das décadas, têm

garantido às pessoas com deficiência, o direito à educação e ao trabalho, promovendo sua participação na sociedade. Além disso, essas políticas têm servido para que os Estados e municípios criem ações em seus territórios para que a inclusão no trabalho se torne cada vez mais efetiva e significativa na sociedade (Lima; Jurdi, 2014).

Por outro lado, em se tratando de contribuição pessoal, acredita-se que a pesquisa permitirá ampliar a experiência de familiarização com essa temática, a medida em que se observará as colocações das pessoas com deficiência, as percepções dos gestores, as estratégias de inclusão usadas pela Universidade C, as abordagens teórico-práticas que vêm sendo produzidas historicamente.

Espera-se também contribuir, pessoalmente, na atuação profissional no sentido de melhorar, cada vez mais, as habilidades no trato com as pessoas com deficiência, visando constantes (re)ajustes de posturas a partir de uma escuta atenta, qualificada e acolhedora às demandas das mesmas. E, por último, mas não menos importante, espera-se que esta pesquisa contribua, também, na ampliação das possibilidades de atuação no mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será feita uma abordagem sobre o referencial teórico que embasa esta pesquisa, visando contextualizar o leitor a respeito do campo teórico, prático e/ou epistemológico que sustenta essa discussão. Em termos de estrutura, discorre-se sobre diversidade e inclusão social, gestão da diversidade, mercado de trabalho e a pessoa com deficiência, capacitação para diversidade e inclusão no contexto organizacional.

Inicialmente, buscou-se por teses e dissertações que abordassem o tema relacionados a organizações de Ensino Superior, identificando-se quatro dissertações e uma tese, conforme segue.

A primeira dissertação intitulada “A inclusão de pessoas com deficiência no quadro de empregados das instituições de Ensino Superior comunitárias do Rio Grande do Sul”, tinha como objetivo geral compreender como ocorre o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas Instituições de Ensino Superior Comunitárias do Rio Grande do Sul (Bergonice, 2018, p. 6).

A segunda tinha como título “A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de Trabalho: análise em uma universidade do *comung*”, e tinha como objetivo geral analisar os impactos sociais do processo de inclusão de colaboradores com deficiência em uma Universidade do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Hendges, 2020, p. 6).

A terceira teve como tema “Análise de Custos para Inclusão da pessoa com deficiência visual no trabalho com processos administrativos em instituições públicas de Ensino Superior do Estado de São Paulo – utilizando a metodologia de Emprego Apoiado”, essa pesquisa teve como objetivo geral a investigação dos custos da empregabilidade dos servidores com deficiência visual em processos administrativos, nas Instituições Federais de Ensino (Marques, 2022, p. 9).

Outra dissertação (a quarta) encontrada, teve como título “Concepções sobre o trabalho da pessoa com deficiência: avaliação dos efeitos de uma intervenção realizada com funcionários de uma universidade pública”. O objetivo geral foi investigar quais as concepções de deficiência de um grupo de funcionários técnico administrativos, de uma universidade pública do Estado de São Paulo, antes e após a participação em um curso de sensibilização à inclusão da pessoa com deficiência no universo do trabalho (Vilela, 2013, p. 9).

E a única tese teve como título “As vozes de servidores com deficiência: uma análise da inclusão em universidades públicas”, cujo objetivo geral foi a inclusão de servidores que se declararam com deficiência em três universidades públicas: UFSCar, UFSC e Unesp.

Identificar e descrever a situação de servidores com deficiência que trabalham nessas universidades públicas (Cunha, 2019, p. 9).

2.1 DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL

O mundo tem experimentado muitas transformações no cenário político, econômico, tecnológico e social. E essas transformações têm impactado, diretamente, a forma como o mercado de trabalho tem se organizado para permanecer competitivo em meio a tantas mudanças e inovações. Apostar no capital humano e na tecnologia tem sido uma das estratégias organizacionais para se tornar inovadora e competitiva (Souza *et al.*, 2020).

No Brasil, apesar de as empresas atuarem num contexto cultural diversificado, o tema da diversidade nas organizações é oriundo das empresas americanas. O Brasil abraçou a temática primeiro por pressão da matriz, e segundo pela necessidade de criar vantagem competitiva, desenvolvendo um comportamento diverso (Fleury, 2000).

Segundo Souza *et al.* (2020), em meados dos anos 1950, as organizações eram lugares onde as pessoas apenas exerciam suas funções, a fim de serem remuneradas pelos seus serviços, entretanto, nos dias atuais esse cenário tem mudado, a partir do momento que as organizações perceberam que as pessoas contribuem não só com a força física, mas também, com o seu intelecto e conhecimento, porém, entre todas as demandas que se observa com essas mudanças, a diversidade tem se mostrado um desafio a ser superado.

Mesmo com o avanço das leis e das discussões sobre diversidade e inclusão, as organizações ainda se mostram frágeis para efetivar essas pautas como prioridade na cultura organizacional.

Uma empresa que se adapta aos grupos diversos e que está aberto ao novo, não se propõe apenas a contratar alguém com diferenças, mas sim aceitar que pessoas são diferentes e as tratam de forma igualitárias, sem distinções ou pré-conceitos formados por estereótipos, que saiam dos padrões conhecidos socialmente (Souza *et al.*, 2020, p. 376).

Vive-se em uma sociedade plural, para se manterem relevantes e competitivas, as organizações precisam entender e atender às demandas de diferentes grupos de consumidores. Segundo Santos *et al.* (2017), quando as empresas assumem um compromisso de valorizar a diversidade, elas estão automaticamente se comprometendo com a sociedade, no sentido de promover valores e práticas que serão contrárias a discriminação e distinção das pessoas.

A diversidade nas organizações refere-se à variedade de características e diferenças

entre os indivíduos, como gênero, raça, etnia, orientação sexual, idade, religião, habilidade e deficiência. De acordo com Oliveira e Rodriguez (2004), o estímulo das organizações pela diversidade tem sido pela questão de responsabilidade social, pela tentativa de tornar o ambiente organizacional mais inovador, pelos perfis diferenciados, diferentes formações, orientações e histórias de vida.

É necessário que as organizações reconheçam/entendam o verdadeiro valor e significado da diversidade, porque só assim serão capazes de aproveitar, ao máximo, o potencial de seus colaboradores e obter melhores resultados.

Para dar início a um programa de incentivo à diversidade as empresas necessitam ter uma compreensão abrangente do problema e elaborar uma estrutura geral para esse programa. Implantar um sistema de gestão da diversidade exige foco e investimento em tempo e pessoal. Vale a pena fazeresse investimento, pois saber aproveitar as diferenças das pessoas é a chave para um ambiente inovador e criativo (Oliveira; Rodriguez, 2004, p. 3838).

Nesse sentido, é possível dizer que, uma equipe diversa traz consigo uma gama de perspectivas, ideias e soluções que podem ser únicas, resultando em uma maior criatividade, inovação e tomada de decisão mais eficiente. Além disso, prover a diversidade no ambiente de trabalho é um princípio fundamental da justiça social e dos direitos humanos.

Compreende-se que as organizações estão em uma busca permanente por resultados econômicos, apesar disso, é necessário que se tenha cuidado para que as políticas de diversidade não se resumam a estratégias para fins monetários, porque elas devem ser, antes de tudo, um compromisso ético da organização para com a sociedade, porque antes de serem colaboradores, são cidadãos que devem ter sempre seus direitos sociais garantidos e respeitar suas características pessoais (Silva *et al.*, 2007). Nesse âmbito, a gestão da diversidade é crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Ao criar um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo, as organizações podem atrair e reter talentos diversos, impulsionar a inovação e melhorar a tomada de decisão. Porém, é preciso ter cuidado com o termo gerir a diversidade, pois isso não implica que as organizações devam controlar as pessoas para fins de dominação ou de caridade.

Esse olhar é corroborado por Thomas (1990), ao argumentar que gerir a diversidade não significa controlar ou conter as pessoas, mas implica em permitir que cada pessoa da sua organização seja estimulada a alcançar o seu potencial, só assim as empresas poderão obter, dos funcionários, os resultados esperados e se gerirem bem as diversas personalidades e habilidades terão êxitos no aproveitamento das habilidades dos funcionários.

De acordo com o Instituto Ethos (2016), as empresas assumem um importante papel para estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas e o reconhecimento de suas particularidades ao incentivarem a criatividade e cooperação.

Nesse âmbito, as empresas que valorizam a gestão da diversidade têm maiores possibilidades de gerar melhores resultados (Oliveira; Rodriguez, 2004, p. 3837). Assim, para que melhor seja trabalhada a questão da diversidade nas organizações é importante distingui-las quanto as suas dimensões, pois ela não se configura como um conceito homogêneo, são classificadas em dimensões primárias e secundárias.

Na perspectiva de Cox (1994), entende-se como dimensões primárias da diversidade as características físicas, biológicas que são inerentes ao homem, ou seja, aquelas que não são adquiridas ao longo da vida, mas presentes na pessoa desde o seu nascimento e que, de algum modo, não podem ser mudadas. Essas características incluem, também, as questões de raça, etnia, idade, gênero, orientação sexual e habilidades físicas. Pois elas estão atreladas à nossa identidade e, muitas vezes, condicionam o modo como somos tratados e vistos na sociedade.

Já as dimensões secundárias se remetem a características adquiridas ao longo da vida, elas podem ser econômicas, educacionais, religiosa e profissional (Cox, 1994). Mazur (2010) destaca que as dimensões primárias transformam a imagem básica que temos de nós, assim como a nossa visão de mundo, além de que ela tem maior impacto nos nossos grupos de pertencimento, envolvendo o local de trabalho e os espaços sociais nos quais transitamos.

Portanto, para essa autora, esses elementos podem exercer uma influência na identidade do indivíduo e na perspectiva de vida do mesmo, no sentido de como se vê e interpreta o seu mundo. Por exemplo: a questão da raça e da etnia podem influenciar a percepção das disparidades sociais e as experiências de discriminação. Enquanto a questão de gênero pode moldar o entendimento sobre os papéis de poder e os estereótipos de gênero presentes na sociedade, bem como os processos de inferiorização e as inseguranças que essas violências produzem no indivíduo.

Para Mazur (2010), as dimensões secundárias são menos visíveis e, por essa razão, acabam exercendo uma influência mais variável na identidade pessoal. Ou seja, elas são menos óbvias como a raça e gênero por exemplo, e essas se referem a formação educacional, localização geográfica, religião, entre outras. No entanto, essas dimensões agregam uma riqueza mais sutil às dimensões primárias, complementando a diversidade de uma pessoa de maneira menos evidentes, afetando, também, as suas questões subjetivas.

Nesse sentido, Sales (2016) enfatiza a importância de refletir sobre tais dimensões

quando se fala de diversidade no trabalho, principalmente porque algumas dessas características podem não ser visíveis, porém, impactam nos aspectos subjetivos.

Geralmente, as dimensões primárias, por serem de alguma forma mais fáceis de se evidenciar, são automaticamente usadas para a categorização das pessoas, resultando em discriminação e preconceito, principalmente nos processos de recrutamento e seleção de novos candidatos. Porém, é fundamental atentar-se também para as questões secundárias que muitas vezes acabam passando despercebidas, como por exemplo, a preferência em contratar pessoas de uma determinada região do país em detrimento de outras, ou as questões de classe, quando se faz a opção por candidatos que tenham um conjunto de experiência que só pessoas de uma determinada classe teriam condições de atender tais exigências.

Mazur (2010) ainda destaca uma terceira dimensão que forma a parte essencial da identidade individual, pois envolve as diversas qualidades que se encontram abaixo da superfície, fazendo uma analogia com o *iceberg*, em que só é possível ver o que está aparente e para poder ver a sua dimensão real é preciso ir mais fundo, por conseguinte elas se configuram na verdadeira essência da diversidade a ser explorada. Nessa dimensão destacam-se as crenças, percepções, atitudes, sentimentos, valores e normas de grupos.

Assim sendo, tais características dimensionais desempenham um papel importante nas dinâmicas de poder, nos relacionamentos interpessoais e nas desigualdades presentes nessas esferas. Elas têm a capacidade de influenciar, por exemplo, quem é promovido ou tem acesso a oportunidades, bem como a forma como os grupos são tratados e como as organizações são estruturadas. Portanto, os padrões culturais expressando valores e relações de poder precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis (Fleury, 2000, p. 20).

Entende-se que os estudos sobre diversidade e os processos de inclusão não se propõem a serem homogêneos nem universais. São marcados por suas particularidades por conta da complexidade do tema, dos processos históricos que estruturam a sociedade e as constantes transformações/atualizações que vão sendo produzidas, à medida que as PcDs alcançam determinadas conquistas na efetivação dos seus direitos.

De igual modo, entre os pesquisadores organizacionais não se tem uma unanimidade explícita em termos de ênfase e modos de abordagem, desse modo, é preciso levar em consideração os diversos olhares em torno dessa temática. De acordo com Fleury (2000), esses diferentes olhares podem abranger aspectos sociais, organizacionais de grupos e individuais.

Entender as vertentes da diversidade e suas dimensões torna-se relevante quando se busca um resultado que agregue tanto para os colaboradores quanto para a própria organização. De acordo com alguns estudiosos da área da administração como Cox (1994), Fleury (2000) e

Thomas (1990), a gestão da diversidade gera melhorias no clima organizacional, reduz a rotatividade de pessoas nas organizações, estimula a criatividade e a capacidade de resolução de problemas.

Entende-se, também, que as concepções das dimensões primárias e secundárias da diversidade, e a terceira dimensão que segundo Mazur (2010) é a mais recente e pouco estudada, são importantes para entender a diversidade e a inclusão em uma sociedade, logo reconhecer as dimensões primárias ajuda a entender as desigualdades e preconceitos enraizados na sociedade e quanto as dimensões secundárias nos mostram a importância das escolhas individuais e das experiências pessoais na construção da identidade de uma pessoa.

Desse modo, considerar e compreender a diversidade é o passo inicial de todo processo de inclusão, pois a diversidade constitui o grande campo no qual se situam todos os grupos sociais com suas particularidades. Portanto, é a partir dessa compreensão que essa abordagem se orienta para discorrer sobre a inclusão das pessoas com deficiência no contexto do trabalho.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

É importante que as organizações saibam aproveitar e gerenciar os diferentes grupos existentes no seu ambiente, a fim de otimizar as vantagens de se ter um grupo heterogêneo dentro da organização, isso compreende-se como gestão da diversidade. “A gestão da diversidade diz respeito a forma como as organizações lidam com a diversificação da força de trabalho” (Fernandes; Berlato, 2022, p. 2).

Sabe-se que quando não são bem administrados, os diferentes grupos presentes no espaço organizacional podem gerar conflitos internos entre os grupos, comprometendo o ambiente de trabalho. Nesse âmbito, Cox (1994) argumenta que a administração da diversidade significa ter planejamento e colocar em prática os sistemas organizacionais de gestão de pessoas de forma a potencializar as vantagens e reduzir as desvantagens.

Entender a concepção histórica da deficiência possibilita que a construção de práticas inclusivas contemple os diversos tipos de pessoas, independentemente, do grau de deficiência, principalmente em se tratando do mercado de trabalho que ainda tem um olhar estigmatizante e capacitista das pessoas com deficiência.

A medicina, por muito tempo, tratou a deficiência como um fenômeno biológico e individual, em que a deficiência era vista apenas como impedimentos causados pelas lesões ou alterações na estrutura física. Essa visão começou a mudar, pelas lutas e reivindicações das pessoas com deficiência.

Paul Hunt (1966) fez a primeira publicação do conceito elaborado pelas pessoas com deficiência que abordou as limitações sociais vividas por elas, destacando uma mudança significativa na forma como as experiências das pessoas com deficiência eram representadas e discutidas.

Antes disso, essas questões geralmente eram narradas por profissionais de saúde, familiares ou pesquisadores, com um foco predominante nos aspectos médicos e autobiográficos, como diagnósticos, tratamentos ou histórias pessoais de superação (França, 2013).

No âmbito da proteção do Sistema Interamericano de Direitos Humanos, destacam-se alguns documentos-base acerca dos direitos das pessoas com deficiência:

O Protocolo Adicional à Convenção Americana sobre Direitos Humanos em matéria de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais ou Protocolo de San Salvador de 1986 que se refere às pessoas com deficiência como 'pessoas com impedimentos físicos ou deficiência mental'; A Convenção Interamericana sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra Pessoas Portadoras de Deficiência - Guatemala, 1997 que utiliza a terminologia 'Pessoas Portadoras de Deficiência' (Matos *et al.*, 2022, p. 5).

No Brasil tem sido mobilizados esforços que visam reforçar a importância dessas pautas, a fim de diminuir as dificuldades de inclusão e acessibilidade enfrentadas por esse grupo. Isso tem sido feito, principalmente, por meio da criação de leis que viabilizam a inserção social e obrigam as organizações públicas e privadas a reservar parte de suas vagas para pessoas com deficiência.

Como exemplo, tem-se a Lei n.º 8.213/91 que institui o plano de benefícios da previdência social e no Art. 93 determina, em relação ao mercado de trabalho, que empresas com mais de 100 funcionários devem preencher/reservar entre 2% e 5% de suas vagas para reabilitados do INSS ou pessoas com deficiência (Brasil, 1991).

Porém, apesar dos esforços empreendidos pelo governo brasileiro no que tange aos direitos e legislações para esse grupo de pessoas, sabe-se que os avanços em termos de inserção no mercado de trabalho são muito tímidos, ainda se percebe por parte das organizações, inúmeras dificuldades de contratação e desenvolvimento de práticas inclusivas.

No olhar de Carvalho-Freitas e Marques (2010), existem diferentes formas de ver a deficiência e de como elas foram identificadas ao longo da história. Portanto, se essas formas foram construídas ao longo da história, logo suas concepções podem ser modificadas já que não são naturalmente construídas.

Outra questão a ser salientada, diz respeito a nomenclatura atribuída às PcDs ao longo

da história, que mesmo tendo aportes teóricos de documentos internacionais, também é marcada pelas especificidades de cada região ou país, levando sempre em consideração os aspectos históricos, políticos e socioeconômicos.

Como destacado anteriormente, o termo pessoas com deficiência foi sofrendo alterações ao logo do tempo, primeiro pela mudança da concepção médica de deficiência que passou para uma concepção social, e segundo, pela reivindicação do olhar das próprias pessoas com deficiência, de como elas se olhavam e como preferem ser tratadas. Sendo que as nomenclaturas impactavam de algum modo na maneira como elas eram tratadas e vistas socialmente.

No Quadro 1 apresenta-se uma sistematização das mudanças em torno do conceito de deficiência ao longo da história.

Quadro 1 – Evolução do significado de deficiência ao longo dos anos

Época	Termos e significados	Valor da pessoa
<p>Começo do século XX Os “Inválidos” eram assim tratados pela mídia, instituições, leis e outros meios.</p> <p>A exemplo disso, era o (Decreto federal n.º 60.501, de 14/3/67, dando nova redação ao Decreto n.º 48.959-A, de 19/9/60) que declarava “A reabilitação profissional visa a proporcionar aos beneficiários inválidos [...]”.</p>	<p>“Os inválidos”. O termo significava “indivíduos sem valor”. Até o século XX, ainda se utilizava esse termo, mesmo sem a intensão do sentido pejorativo.</p> <p>Ex: “Inválidos insatisfeitos com lei relativa aos ambulantes” (Diário Popular, 21/4/76).</p>	<p>Aquele que tinha deficiência era tido como socialmente inútil, um peso morto para a sociedade, um fardo para a família, alguém sem valor profissional.</p>
<p>Século XX até cerca de 1960. “Derivativo para incapacitados”</p> <p>Após a I e a II Guerras Mundiais, a mídia usava o termo assim: “A guerra produziu incapacitados”, “Os incapacitados agora exigem reabilitação física”.</p>	<p>“Os incapacitados”. O termo significava, de início, “indivíduos sem capacidade” e, mais tarde, evoluiu e passou a significar “indivíduos com capacidade residual”. Durante várias décadas, era comum o uso desse termo para designar pessoas com deficiência de qualquer idade. Uma variação foi o termo “os incapazes”, que significava “indivíduos que não são capazes” de fazer algumas coisas por causa da deficiência que tinham.</p>	<p>Foi um avanço da sociedade reconhecer que a pessoa com deficiência poderia ter capacidade residual, mesmo que reduzida. Mas, ao mesmo tempo, considerava-se que a deficiência, qualquer que fosse o tipo, eliminava ou reduzia a capacidade da pessoa em todos os aspectos: físico, psicológico, social, profissional etc.</p>
<p>De 1960 até 1980. “Crianças defeituosas na Grã-Bretanha tem educação especial” (Shopping News, 31/8/65).</p> <p>No final da década de 50, foi fundada a Associação de Assistência à Criança Defeituosa – AACD (hoje denominada</p>	<p>“Os defeituosos”. O termo significava “indivíduos com deformidade” (principalmente física).</p> <p>“Os deficientes”. Este termo significava “indivíduos com deficiência” física, intelectual, auditiva, visual</p>	<p>A sociedade passou a utilizar esses três termos, que focalizam as deficiências em si sem reforçarem o que as pessoas não conseguiam fazer como a maioria. Simultaneamente, difundia-se o movimento em defesa dos direitos das pessoas superdotadas (expressão</p>

Época	Termos e significados	Valor da pessoa
<p>Associação de Assistência à Criança Deficiente).</p> <p>Na década de 50 surgiram as primeiras unidades da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – Apae.</p>	<p>ou múltipla que os levava a executar as funções básicas de vida (andar, sentar-se, correr, escrever, tomar banho etc.) de uma forma diferente daquela como as pessoas sem deficiência faziam.</p> <p>“Os excepcionais”. O termo significava “indivíduos com deficiência intelectual”.</p>	
<p>De 1981 até 1987. Por pressão das organizações de pessoas com deficiência, a ONU deu o nome de “Ano Internacional das Pessoas Deficientes” ao ano de 1981. E o mundo achou difícil começar a dizer ou escrever “pessoas deficientes”. O impacto dessa terminologia foi profundo e ajudou a melhorar a imagem destas pessoas</p>	<p>“Pessoas deficientes”. Pela primeira vez em todo o mundo, o substantivo “deficientes” (como em “os deficientes”) passou a ser utilizado como adjetivo, sendo-lhe acrescentado o substantivo “pessoas”. A partir de 1981, nunca mais se utilizou a palavra “indivíduos” para se referir às pessoas com deficiência.</p>	<p>Foi atribuído o valor “pessoas” àqueles que tinham deficiência, igualando-os em direitos e dignidade à maioria dos membros de qualquer sociedade ou país. A Organização Mundial de Saúde (OMS) lançou em 1980, a Classificação Internacional de Impedimentos, Deficiências e Incapacidades, mostrando que essas três dimensões existem simultaneamente em cada pessoa com deficiência.</p>
<p>De 1988 até 1993. Alguns líderes de organizações de pessoas com deficiência contestaram o termo “pessoa deficiente”, alegando que ele sinaliza que a pessoa inteira é deficiente, o que era inaceitável para eles.</p>	<p>“Pessoas portadoras de deficiência”. Termo que, utilizado somente em países de língua portuguesa, foi proposto para substituir o termo “pessoas deficientes”. Pela lei do menor esforço, logo reduziram este termo para “portadores de deficiência”.</p>	<p>O “portar uma deficiência” passou a ser um valor agregado à pessoa. A deficiência passou a ser um detalhe da pessoa. O termo foi adotado nas Constituições federal e estaduais e em todas as leis e políticas pertinentes ao campo das deficiências. Conselhos, coordenadorias e associações passaram a incluir o termo em seus nomes oficiais.</p>
<p>De 1990 até hoje.</p> <p>A década de 90 e a primeira década do século XXI e do Terceiro Milênio estão sendo marcadas por eventos mundiais, liderados por organizações de pessoas com deficiência.</p>	<p>“Pessoas com deficiência” passa a ser o termo preferido por um número cada vez maior de adeptos, boa parte dos quais é constituída por pessoas com deficiência que, no maior evento (“Encontrão”) das organizações de pessoas com deficiência, realizado no Recife em 2000, conclamaram o público a adotar esse termo. Elas esclareceram que não são “portadoras de deficiência” e que não querem ser chamadas com tal nome.</p>	<p>Os valores agregados às pessoas com deficiência são:</p> <p>1) empoderamento (uso do poder pessoal para fazer escolhas, tomar decisões e assumir o controle da situação de cada um); e</p> <p>2) responsabilidade de contribuir com seus talentos para mudar a sociedade rumo à inclusão de todas as pessoas, com ou sem deficiência.</p>

Fonte: Sasaki (2005, p. 1-3).

A partir do Quadro 1 é possível ter um olhar panorâmico sobre as mudanças históricas em torno da nomenclatura atribuída a esse grupo de pessoas. Percebe-se que a terminologia ‘pessoas com deficiência’ é a forma mais recente, adotada formalmente pela legislação internacional, como consta na Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência

(CDPD), aprovada pela ONU em 2006, que o Brasil ratificou dois anos depois (Maciel, 2020).

Essa percepção é corroborada por Matos, Raiol e Arruda (2022), ao afirmarem que até chegar à expressão “pessoa com deficiência”, o termo passou por outras transformações e que equivocadamente ainda tem se usado como “pessoas portadoras de deficiência”, “pessoas portadoras de necessidades especiais” e “pessoas com necessidades especiais”.

Importante entender que, ao se usar o termo correto para se referir a esse grupo, já demonstra por parte das pessoas de forma individual e das organizações no sentido mais amplo, a preocupação de fazer com que eles se sentiam valorizados como pessoas que têm capacidade para contribuir de forma social e profissional, e também já se configura um olhar diferenciado com relação ao potencial das mesmas, porque a partir do momento que elas são vistas como pessoas “com” e não pessoas que “possuem” alguma deficiência, faz com que elas sejam tratadas de forma igualitária no quesito de oportunidades de trabalho e que seus direitos sejam garantidos como cidadãos que contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade.

Sasaki (2005) chamou a atenção para o uso da terminologia “portador de deficiência” dizendo que não era um termo adequado, pelo fato de as pessoas não portarem uma deficiência, como se fosse algo que elas pudessem deixar a qualquer momento.

Quanto à terminologia pessoas com “direitos especiais”, também não se adequa pelo fato de que as PcDs exigem equiparação de direitos e não direitos especiais, além disso, o termo portadores de direitos especiais não poderia ser usado, exclusivamente, para essas pessoas, pois qualquer grupo que estivesse em condição vulnerável poderia reivindicar direitos especiais.

De encontro a fala de Sasaki (2005), Goldchimit (2022) destaca que hoje o termo “deficiente físico”, “portador de deficiência” ou “pessoa especial” já não pode ser utilizado, pois o correto é dizer *pessoa com deficiência*, colocando sempre a pessoa em primeiro lugar.

Com a fala da autora, pode-se entender que, ao dizer PcD, entende-se que a pessoa não é caracterizada pela deficiência que ela tem, mas sim, por quem ela é como ser humano.

O comportamento inclusivo, surge de práticas objetivas que visam a participação plena das pessoas com deficiência num mesmo espaço social e de trabalho, percebe-se também que sua problemática está muito além das limitações físicas, elas interagem como contexto social, político e econômico.

De acordo com Carvalho-Freitas e Marques (2010), o comportamento inclusivo está relacionado com as atitudes que visam uma convivência saudável e agradável com as PcDs, no ambiente de trabalho e fora dele. Na mesma linha de pensamento, Matos, Raiol e Arruda (2022) reforçam essa ideia, ao argumentarem que é importante ter um comportamento inclusivo para que seja possível uma harmonia entre as pessoas com e sem deficiência, e que as mesmas possam

dividir o mesmo espaço sem a necessidade de segregar aquelas que apresentam deficiência com o argumento de oferecer um “atendimento especial”.

Portanto, percebe-se que, historicamente, as abordagens da deficiência apresentam dois modelos. O modelo médico que apresenta a deficiência como uma realidade biológica, em que as características fisiológicas são o fator que determinam a condição da pessoa com deficiência, tomando a deficiência como resultado de alguma doença, trauma ou outra condição de saúde, e que por esse motivo, precisa-se de uma intervenção profissional para “corrigir” ou compensar o problema.

Já o modelo social que é adotado na formulação de políticas para inclusão se apresenta contrário ao modelo médico, que vê a deficiência também como resultado das barreiras físicas, organizacionais e das atitudes que estão presentes na sociedade. Esse se apresenta como uma experiência social e não individual (Bernardes; Araujo, 2012).

No tocante a inclusão, além de ser um debate que se constrói de forma acentuada entre diferentes autores como Araujo e Schmidt (2006), Matos, Raiol e Arruda (2022), Monteiro *et al.* (2011), Oliveira *et al.* (2009), Silva, Prais e Silveira (2015) e outros, no sentido de compreender como estão sendo construídas as relações de trabalho com relação às pessoas com deficiência e como o mercado de trabalho tem sido organizado para efetivar as práticas de inclusão e como as leis têm contribuído para o fortalecimento dessas ações.

Na prática, as políticas de inclusão constituem uma resposta à discriminação das pessoas socialmente minorizadas, não só em termos demográficos, mas de acesso as oportunidades, conforme indicam Aydos (2021) e Lorenzo e Silva (2017).

Monteiro *et al.* (2011) definem minorias como grupos de pessoas tradicionalmente rotuladas, segregadas, discriminadas, marginalizadas no convívio social. Esse grupo inclui: PcD, mulheres, negros, imigrantes, idosos, homoafetivos e outros.

Em se tratando das pessoas com deficiência, a falta de conhecimento fez com que por muito tempo elas fossem isoladas do convívio social e do mercado de trabalho, pela ignorância de muitos e pela falta de empatia. Esse segmento da população, por muito tempo, foi visto como objeto de caridade, filantropia, por ignorância, preconceito e medo, a sociedade evitava o contato e dificultava o acesso ao trabalho (Bahia; Schommer, 2010).

Pelo fato de a inclusão de pessoas com deficiências nas organizações ser o pano de fundo desta pesquisa, faz-se necessária a compreensão e distinção dos tipos de deficiências. Essa distinção tomará como base o Decreto n.º 3.298 de 20 de dezembro de 1999 que regulamenta a Lei n.º 7.853 de 24 de outubro de 1989, a qual dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da PcD, considerando as normas de proteção e dá outras providências.

No seu Art. 3º considera deficiência toda perda ou anomalia de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere desvio no padrão considerado “normal” para o desempenho de atividades.

O mesmo artigo faz a distinção dos tipos de deficiência em: permanente e de incapacidade. Entende-se como deficiência permanente aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período suficiente, impossibilitando a recuperação ou a alteração do estado, independentemente do tratamento. Por outro lado, a deficiência de incapacidade é, portanto, a redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, sendo necessária adaptação de equipamentos, meios ou recursos para que a pessoa com deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (Brasil, 1999).

O Decreto n.º 3.298 de 20 de dezembro de 1999 classifica a deficiência em cinco categorias (Brasil, 1999):

- **Deficiência física** – alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, essas que apresentam alguns tipos de comprometimento como: paraplegia, paralisia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
- **Deficiência auditivas** – perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz;
- **Deficiência visual** – cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;
- **Deficiência mental** – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho; e

- **Deficiência múltipla** – associação de duas ou mais deficiências que foram descritas anteriormente.

Saber lidar com as diferenças em termos de categorização das deficiências não é uma tarefa fácil, no sentido de que ao se reportarem a essas pessoas com deficiência faz-se necessário atentar-se as especificidades das mesmas, não com olhar capacitista, mas a partir do entendimento de que as pessoas são diferentes e, tendo elas alguma deficiência ou não, suas particularidades devem ser levadas em consideração e respeitadas.

Ainda em termos conceituais, com a Classificação Internacional de Funcionalidade (CIF), consolidou-se o desenvolvimento conceitual relacionado às questões da deficiência e da incapacidade, saindo de uma classificação de “consequência das doenças” (versão de 1980 “Classificação internacional das Deficiências, Incapacidades e Desvantagens”) para uma classificação de “componentes da saúde” (CIF).

Com isso, foram suprimidas muitas das críticas feitas ao modelo de 1980 com sua conotação do “modelo médico” que via a deficiência como incapacidade – desvantagem, que estava centralizado nas limitações das pessoas, apenas nos seus aspectos negativos e, portanto, não contemplava o papel determinante dos fatores ambientais. Essa mudança de conceito deu-se na Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, proclamada pela ONU em 2006.

No que refere ao trato das pessoas com deficiência, importante ressaltar que a discussão que aqui se coloca não tem como pretensão/intenção ignorar o fato delas terem algum tipo de deficiência, mas sim, tencionar/questionar/problematizar e propor encaminhamentos às limitações que são impostas pela sociedade e pelo mercado de trabalho, por se acreditar que, por terem algum tipo de deficiência, não são capazes de desempenhar com êxito uma determinada atividade.

Chama-se a atenção, também, para que não se confunda a inclusão com a integração, apesar de os termos possuírem alguma similaridade, segundo Monteiro *et al.* (2011), no que se refere a inserção das PcDs nos sistemas sociais, eles diferem-se grandiosamente em muitos aspectos, pois enquanto a inclusão corresponde a inserção total e incondicional, a integração, por sua vez, refere-se a uma inserção parcial e condicionada as possibilidades de cada pessoa.

Em termos de avanços sociais, com o objetivo de promover os direitos e o bem-estar das pessoas com deficiência em todas as esferas da sociedade e do desenvolvimento, bem como aumentar a conscientização sobre a condição desse grupo em todas as dimensões da vida, seja na vida política, econômica, social e cultural, foi declarado em 1992, pela Organização das Nações Unidas, o dia 3 de dezembro como dia internacional das pessoas com deficiência, por meio da

Resolução n.º 47/3 (ONU, 2022).

Isso reforça a percepção de como ao longo dos tempos, principalmente nos últimos anos, tornaram-se cada vez mais evidentes os esforços que as convenções internacionais e a constituição dos Direitos Humanos têm empreendido para garantir um tratamento justo e igualitário na sociedade, bem como no mercado de trabalho para as pessoas com algum tipo de deficiência.

Nesse sentido, para que se tenham programas efetivos de gestão da diversidade é necessário que as organizações façam uma força tarefa entre gestores, profissionais de RH e colaboradores, para que o tema seja pauta na cultura da empresa.

2.3 MERCADO DE TRABALHO E AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

O trabalho desempenha um papel fundamental na vida do ser humano, pois ele se configura em uma atividade que proporciona não só sustento financeiro, mas também, a realização pessoal, desenvolvimento profissional e a construção de uma identidade social. Portanto, trabalhar ou ter um emprego em condições satisfatórias está diretamente ligada a noção de dignidade, autoaceitação e autopercepção – diz respeito ao modo de autoafirmação de cada pessoa. Segundo Sturza e Marques (2017), o trabalho digno valoriza cada ser humano e dá ao mesmo, condições de mobilidade social.

Nessa perspectiva, é possível dizer que as principais importâncias do trabalho na vida do homem estão relacionadas à sua subsistência. Outro aspecto importante está relacionado ao desenvolvimento e crescimento pessoal do homem, pois, é por meio do trabalho que ele adquire habilidades e competências, contribui para o seu aprimoramento profissional, além de que como referido, o trabalho possibilita a ascensão social.

Para as pessoas com deficiência, segundo a OIT, aumenta sua autoestima, fortalece a sua capacidade produtiva e do sentido de fazer parte da sociedade como cidadão produtivo, além disso, reconstrói o vínculo com a família e /ou grupos sociais que frequentam (OIT, 2020).

Por isso, a inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho é uma forma de assegurar que ela, assim como quaisquer outras, tenham o direito de vivenciar de forma plena a sua humanidade.

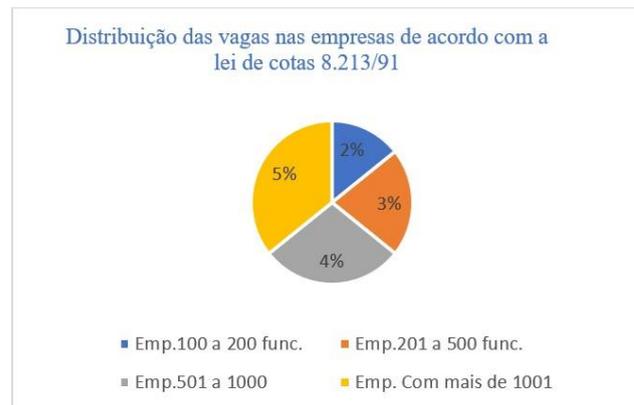
Compreende-se que, por conta do modo como a sociedade foi historicamente estruturada, esse processo de inclusão envolve inúmeros desafios que devem ser superados por meio da criação de estratégias eficientes, baseadas nas legislações, na produção de conhecimentos sobre inclusão de pessoas com deficiência, nas experiências exitosas de

organizações, entre outras possibilidades.

Em termos de ações específicas das organizações, na perspectiva de Bahia e Schommer (2010), uma das responsabilidades das empresas é o engajamento no combate ao preconceito e à discriminação, por meio da criação de oportunidades iguais de trabalho e de construção de carreira para essas pessoas que, historicamente, foram e continuam sendo rotuladas, isoladas ou marginalizadas. Portanto, a inclusão deve ser entendida como uma política pública com suas particularidades.

É possível verificar no Gráfico 1, as distribuições de vagas nas organizações, de acordo com a lei de cotas para PcD (Lei nº 8.213/91).

Gráfico 1 – Distribuição das vagas nas empresas de acordo com a Lei de Cotas n.º 8.213/91



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A inclusão deve ser materializada nos espaços das empresas públicas e privadas, convocando todos os atores sociais, agentes públicos, profissionais de instituições especializadas e associações, profissionais de recursos humanos e gerentes das empresas e instituições, familiares e as próprias PcDs a se engajar na materialização desse processo. Envolve, também, a articulação de/com outras políticas do campo da educação, do planejamento urbano, do transporte público, da saúde, da seguridade social, entre outras (Simonelli; Jackson Filho, 2017).

A lei de cotas também se estende para os estagiários, pois a luta pela inclusão no mercado de trabalho leva em consideração as pessoas com idade laboral. Sendo assim, cita-se aqui a Lei n.º 11.788/2008, essa que estipula que as organizações devem reservar 10% de suas vagas de estágio para os estudantes com deficiência, garantindo sua participação nos programas de treinamento e outras atividades laborais (Goldchmit, 2022).

Com isso, é possível verificar que, apesar da complexidade do assunto, as instituições

especializadas estão empenhando esforços para inserir essas pessoas no mercado de trabalho, por isso é importante que as empresas entendam isso e trabalhem em conjunto para garantir o acesso das mesmas no mercado de trabalho.

De acordo com um estudo feito por Violante e Leite (2011) em 12 empresas de Bauru/SP, é evidenciado que os gestores ainda sustentam a percepção de que as pessoas com deficiência são limitadas, consideradas como incapazes de realizar determinadas atividades. Desse modo, não se atentam para o fato de que as empresas precisam adequar os seus espaços, afim de reduzir as limitações.

Essas são algumas das barreiras que as pessoas com deficiência enfrentam ao procurar emprego, desde o preconceito aos estereótipos. E isso, não se encerra após serem contratadas, ao serem inseridas no mercado, os desafios, muitas vezes, não estão superados, pois enfrentam dificuldades de acessibilidade nos espaços das organizações e a falta de oportunidades específicas para elas, como por exemplo, a progressão de carreira como promoção e/ou aumentos nos ganhos salariais.

A baixa escolaridade e o baixo nível de qualificação profissional configuram-se, também, num dos fatores que influenciam na inclusão das PcDs no mercado de trabalho. Outro fator que as organizações alegam é a dificuldade de identificar quais funções podem ser exercidas por uma PcD, isso que automaticamente induz a um julgamento que é centrado na incapacidade e limitações (Tanaka; Manzini, 2005). Ou seja, uma reprodução de um discurso capacitista (Lorenzo; Silva, 2017).

Outro dos principais desafios que as pessoas com deficiência enfrentam é a falta de conhecimento por parte das empresas sobre as suas habilidades e capacidades, sendo que em muitos casos, PcD são subestimadas ou sequer consideradas para vagas de emprego, mesmo que possuam a formação e experiência necessária para exercer determinada função.

A falta de preparação por parte dos profissionais de RH, nesse quesito, faz com que muitas vezes, suas contratações sejam condicionadas por preconceitos, estereótipos ou pelo senso comum. Às vezes, na tentativa de se distanciar desses preconceitos e/ou estereótipos optam por contratar pessoas com algumas deficiências menos aparentes ou que exijam menor adaptação do ambiente e da equipe (Lorenzo; Silva, 2017). Porém, contratar somente pessoas com deficiências leves também constitui um ato discriminatório (Brasil, 2007).

Por isso, é importante que ao designarem as vagas de emprego, as organizações atentem-se para o público que está sendo direcionada. Ou seja, se for para pessoas com deficiência, não tentem mascarar o verdadeiro significado da inclusão, selecionando que tipo de pessoas com deficiência pode preencher as suas vagas, porque dessa forma, a organização não se orienta no

sentido de se adaptar às necessidades, mas reforça o que já está sendo discutido ao longo desse texto, a obrigação das pessoas com deficiência se adaptarem ao ambiente.

Segundo Miranda e Souza (2020), para que haja um processo de inclusão no mercado de trabalho é preciso entender que a contratação é uma etapa inicial, e o que efetiva essas medidas é a permanência por meio de iniciativas como a não exclusão das PcDs do convívio com os demais integrantes da empresa e, não confinando-as em setores criados para PcD. Tais medidas são importantes para que se tenha um processo efetivo de inclusão.

É importante reiterar que a falta de acessibilidade nas empresas também é um problema recorrente. Muitas empresas não estão adaptadas para receber pessoas com deficiência, seja na estrutura física, na disponibilidade de recursos tecnológicos ou no acesso a informações e treinamentos adequados.

De acordo com inciso I do Art. 3º do Estatuto da Pessoa com Deficiência, Lei n.º 13.146, de 6 de julho de 2015, define que:

Acessibilidade é a possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida (Brasil, 2015).

É fundamental se atentar para essa definição, pois ela se apresenta de forma ampla, não se restringindo às barreiras físicas ou arquitetônicas, mas em múltiplos aspectos como aqueles de natureza atitudinal, informacional, comunicacional, linguísticas e outras (Leite, 2019). Importante reforçar que a inclusão de PcD no mercado de trabalho é benéfica não só para elas, mas também, para as empresas.

Se por um lado a diversidade promove a criatividade, inovação e diferentes perspectivas, proporcionando um ambiente de trabalho rico e produtivo. Por outro, as empresas que valorizam a inclusão e a diversidade estão mais alinhadas com os princípios fundamentais dos direitos humanos e contribuem para a construção de uma sociedade mais igualitária.

O guia elaborado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) para empresas sobre o direito das pessoas com deficiência atesta o seguinte:

Promover os direitos das pessoas com deficiência e incluí-las na sociedade, como gerentes, funcionários, fornecedores e consumidores é uma tripla vitória: uma vitória para as pessoas com deficiência, uma vitória para as empresas e uma vitória para a sociedade em geral (OIT, 2022, p. 6).

O relatório realça a importância e o benefício de se contratar as pessoas com deficiência e de promover a inclusão. Segundo o mesmo, quando se foca nas habilidades e não nos estereótipos, as empresas conseguem acessar os mais diversos talentos das PcDs, como as diferentes habilidades, obtendo muitos efeitos positivos para as empresas, assim como a capacidade organizacional para resolução de problemas e inovação (OIT, 2022).

Para Friedrich (2016), as organizações precisam analisar a inclusão das PcDs no mercado de trabalho sob a ótica das suas qualificações, e não na visão das restrições para o trabalho. Por isso, para que haja uma inclusão efetiva no mercado de trabalho, é necessário que as organizações busquem formação contínua para os gestores e não só adotem políticas e medidas específicas para que sejam implementadas práticas de inclusão apropriadas ao seu contexto.

Como parte de uma sociedade, tem-se o papel fundamental de garantir que todas as pessoas, independentemente de suas habilidades ou limitações, tenham o direito à dignidade, ao trabalho e à realização profissional, ao promover a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, se constrói uma sociedade consciente, humana e igualitária. Só é possível mudar uma realidade a partir do momento que toda vontade se transforma em uma ação efetiva e essa ação leve a uma mudança de consciência e de paradigmas (Leite, 2019).

Um dos problemas nos modelos de inclusão que pode ser citado, e que foi identificado em vários estudos, é a falta de planejamento e aplicação de metas explícitas, pois muitas empresas criam programas de inclusão apenas para cumprir cotas ou seguir tendências de mercado, sem a real preocupação com o fortalecimento da diversidade e inclusão dentro da organização. Isso resulta em medidas apenas simbólicas, sem efetividade na promoção da inclusão.

Outro aspecto crítico é a superficialidade na abordagem da inclusão, limitando-se a recrutar uma equipe diversificada, mas não oferecendo suporte adequado para a integração desses profissionais. Ao não promoverem o desenvolvimento de uma liderança diversificada, acabam resultando no reforço da desigualdade e se perpetuando a hierarquia de poder já existente. Portanto, pode-se afirmar que os modelos de inclusão adotados nas organizações têm sido insuficientes para promover uma mudança real de cultura e valores.

2.4 CAPACITAÇÃO PARA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os gestores representam uma parte fundamental na organização, no processo de

inclusão das pessoas com deficiência. De acordo com Serrano e Brunstein (2011), o gestor que recebe uma PcD em sua equipe de trabalho enfrenta um novo desafio, portanto, é necessário que se desenvolvam competências que lhes permitam administrar com eficácia a inclusão dessas pessoas no seu grupo de trabalho, uma vez que os manuais institucionais não garantem, por si só, o desenvolvimento de competências necessárias para que sejam bem-sucedidos como agentes do processo inclusivo.

Dessa forma, é importante que se invistam em programas de treinamento e capacitação para os gestores, a fim de que os mesmos compreendam o processo de inclusão pela diversidade como uma vantagem organizacional.

Serrano e Brunstein (2011) destacam que com as especificidades da inclusão que são representadas pelo tipo e grau de deficiência que se somam ao isolamento social que vivem as pessoas com deficiência, faz com que os desafios dos gestores quanto à inclusão de PcD nas organizações, passem por um processo contínuo de aprendizagem centrado na experiência e pelo desenvolvimento de novas competências.

Algumas organizações têm adotado práticas bem-sucedidas para garantir uma inclusão efetiva desse segmento da população, com parcerias de instituições especializadas, desenvolvem guias de treinamentos para gestores e boas práticas organizacionais para que o processo de inclusão de PcD no mercado de trabalho transcenda a Lei de Cotas.

A B3, uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro do mundo, em 2023 lançou um guia para orientar empresas em diversidade e inclusão (Investimento em Diversidade, Equidade e Inclusão).

Esse guia teve como principal objetivo ajudar as empresas na sua jornada em direção à diversidade, equidade e inclusão. A construção desse guia foi em parceria com o Instituto Locomotiva.

O guia do B3 (2020) foi elaborado em forma de manual de recomendações com as principais reflexões:

- os principais benefícios e desafios do fortalecimento da agenda de Diversidade Equidade e Inclusão (DEeI) nas organizações;
- os impactos que a integração de perspectivas diversas traz aos negócios; e
- experiências e ações práticas que servem de referência às empresas que estão construindo ou que desejam iniciar sua estratégia de DEeI.

Observa-se que, apesar de ainda ter muito a se fazer no que se refere a práticas inclusivas, algumas empresas estão, cada vez mais, implicadas com a questão da inserção desse grupo de

peessoas no mercado. Segundo Guilherme *et al.* (2019), a forma que as empresas encontraram para promover a inclusão da diversidade presente dentro delas é por meio de programas que promovam uma gestão corporativa da diversidade pela cultura organizacional.

Tais programas, segundo Dias (2012), tem como objetivo desenvolver valores humanos e estratégicos, fazendo com que as organizações sejam capazes de adquirir uma visão global e ambientada da sociedade. Dessa forma, conhecer esses programas ajuda a superar paradigmas, barreiras e preconceitos.

Nesse sentido, outra instituição que adota práticas e programas de inclusão é a Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2017), foi elaborado como proposta de um programa de inclusão de pessoas com deficiência.

A comissão criadora do programa argumentou que, o reconhecimento da obrigação de se criar programas ou políticas inclusivas é o primeiro passo para a garantia dos direitos das pessoas com deficiência. A Enap desenvolveu algumas diretrizes para a capacitação de gestores e para a promoção da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Destacam que a realização de práticas de gestão que tenham o olhar atento à inclusão das pessoas com deficiência, pode servir de referência e modelo para outros órgãos, além da experiência prática em si, é possível desenvolver um conjunto de produtos que envolvam a produção e prospecção de conhecimentos nessa área.

As diretrizes para o desenvolvimento do programa do Enap foram:

- o respeito pela dignidade inerente a autonomia e a independência das pessoas;
- a não discriminação; a plena e efetiva participação e inclusão nas atividades e ambientes da Enap;
- o respeito pela diferença e pela aceitação das pessoas com deficiência como parte da diversidade humana;
- a igualdade de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento profissional; a acessibilidade como princípio que viabiliza a igualdade de direitos;
- a promoção de práticas inclusivas na Administração Pública;
- o fomento à produção e à difusão de estratégias, experiências e conhecimentos que colaborem para qualificar a gestão de políticas públicas de forma a contemplar a plena participação das pessoas com deficiência.

A gestão democrática e partilhada com as pessoas com deficiência, em consonância com a bandeira da luta histórica dos movimentos de defesa dos direitos das pessoas com deficiência:

“Nada sobre nós, sem nós!”. Os principais objetivos dessas diretrizes foram:

- prospectar conhecimentos e capacitar servidores públicos para gerirem a Administração Pública e as políticas públicas, de forma inclusiva;
- incorporar na cultura organizacional da Enap, a perspectiva da inclusão de pessoas com deficiência como forma de promoção de direitos e da igualdade de oportunidades;
- eliminar as barreiras comunicacionais para viabilizar o acesso à informação e aos conhecimentos a todas as pessoas.

A criação de diretrizes e práticas inclusivas, precisa ser acompanhada de um comprometimento da gestão e, é preciso que se tenha uma mobilização das equipes de trabalho. Serrano e Brunstein (2011) explicam que a gestão inclusiva requer mais do que a elaboração e implementação de normas e procedimentos, ela requer mudanças culturais, e sendo o gestor o legítimo agente da manutenção da cultura organizacional, precisa desenvolver não apenas a consciência, mas também, competências para responder a desafios e oportunidades impostos pela diversidade.

Essa consciência parte de uma preparação por meio do conhecimento sobre a deficiência, sendo importante que os gestores continuem buscando preparação junto a intuições que trabalham com assuntos relacionados a inclusão de pessoas com deficiência, a partir do olhar das mesmas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, a fim de alcançar os objetivos desse estudo. Assim, serão apresentadas a caracterização da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e o modelo de análise categorial.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva com uma abordagem qualitativa. Entende-se que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-los mais explícitos, enquanto a descritiva tem como objetivo discorrer sobre um determinado fenômeno (Gil, 1991).

Adotou-se essa abordagem pela necessidade de se compreender o fenômeno da inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho dentro da Universidade C. Nesse sentido, este estudo é caracterizado como um estudo de caso, pois compreende-se como estudo de caso, a pesquisa que utiliza dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais, inseridos em seu próprio contexto. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos aprofundados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A respeito do levantamento bibliográfico nas bases de dados para se identificar os artigos a respeito do tema, foram usados os seguintes descritores: a) “mercado de trabalho” OR “vaga de emprego” OR “oportunidade de trabalho” OR “*job market*” OR “*job offers*” OR “*job opportunity*”; b) “inclusão social” OR “*social inclusion*” OR “*social integration*” OR “diversidade” OR “*diversity*” OR “diversidade e inclusão” OR “*diversity and inclusion*”; c) “Pessoas com deficiências” OR “pessoas com necessidades especiais” OR “*disabilities persons*” OR “*people with disabilities*” OR “gestão de pessoas” OR “recursos humanos” OR “*people management*” OR “*human resources*”; d) “organizações de ensino superior” OR “instituições de ensino superior” OR “*higher education institutions*” OR “*higher educacion organizations*”, foi possível identificar apenas quatro dissertações e uma tese que abordam a temática em organizações de caráter universitário. A partir disso, foram identificadas nos

bancos de teses e dissertações da Capes e do BDTD, apenas quatro dissertações e uma tese, conforme resultados apresentados na fundamentação teórica.

A coleta de dados foi feita de forma individual, a partir de entrevistas semiestruturadas conforme os Apêndices A e B. Os entrevistados foram: cinco profissionais que têm algum tipo de deficiência, dois gestores, um profissional de RH e uma psicóloga da instituição.

No olhar de Triviños (1987), uma entrevista semiestruturada toma como base de iniciação alguns questionamentos básicos, a partir de teorias e hipóteses conduzem ao alcance dos interesses da pesquisa. Desse modo, considera-se a entrevista semiestruturada como um instrumento que viabiliza a construção de dados que, posteriormente, deverão ser analisados visando atender aos objetivos da pesquisa.

O tipo de amostragem desse estudo classifica-se como não probabilístico por acessibilidade, esse tipo de amostragem se caracteriza como aquela que não usa cálculos matemáticos e por acessibilidade pelo fácil acesso ao público escolhido e por se acreditar que eles possam representar o grupo a que se propõe essa pesquisa (Gil, 2008).

Na condução da pesquisa, durante as entrevistas, foram feitas gravações das falas para uma maior fidelidade dos dados a serem coletados. Após a coleta dos dados fez-se uma organização categorial de todo o material coletado, para melhor organização e transcrição das informações passadas, assim como a seleção dos acervos/arquivos disponibilizados pela Universidade C.

A identidade dos participantes foi preservada em todo o processo de pesquisa e na elaboração final da dissertação cada interlocutor foi identificado por um código. Esses dados serão preservados pelo período de um ano conforme aprovado pelo comitê de ética por protocolo (6.789.709), usados exclusivamente para elaboração deste estudo, artigos derivados do estudo e apresentações em eventos acadêmicos, serão tratados e preservados de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei n.º 13.709/2018 como garantidor do respeito da integridade de cada participante. Para melhor aproveitamento do tempo dos participantes, e a fim de proporcionar melhor segurança e confiança no ato da entrevista, optou-se por realizá-las no espaço da Universidade C.

Para a realização da pesquisa na instituição, foi feito, em um primeiro momento, contato com o gestor da área de gestão de pessoa, apresentando o projeto de pesquisa e, manifestando a intenção da realização da pesquisa na organização. Além da aprovação da instituição por meio da carta de anuência conforme Apêndice A, a pesquisa também foi aprovada pelo comitê de ética da Udesc, com o número de processo 6.789.709.

Após apresentação do projeto com os seus objetivos, foi consentido junto ao gestor que

seja feita a pesquisa na instituição com os colaboradores. As entrevistas foram previamente agendadas com cada participante, com o envio antecipado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme o Apêndice C.

A cada participante concedeu-se total autonomia para concordar ou discordar das questões que foram aplicadas nas entrevistas, bem como a possibilidade de interromper a sua participação caso estivessem sentindo-se constrangidos, desconfortáveis ou expostos ao longo da entrevista. Como informado anteriormente, tomou-se todo o cuidado possível e necessário para evitar qualquer tipo de desconforto, constrangimento ou exposição dos interlocutores da pesquisa, visando respeitar e preservar a integridade dos mesmos e da Universidade C.

Para a elaboração das perguntas das entrevistas desta pesquisa foram levados em consideração os seguintes dados: número de colaboradores/funcionários com deficiência; tipos de deficiência; áreas de atuação; processos de contratação dos colaboradores com deficiência; quais os critérios para preenchimento de determinadas vagas; jornada de trabalho dos funcionários; facilidades e/ou dificuldade de adaptação dos funcionários com deficiência; aspectos facilitadores e desafios para encontrar os candidatos com deficiência para preencher as vagas na Universidade C; desafios dos gestores para lidar com os colaboradores com deficiência; e, por fim, a percepção dos interlocutores (gestores, pessoas com deficiência) sobre os processos de integração na Universidade C.

3.3 MODELO DE ANÁLISE

Em primeiro lugar realizou-se uma análise de conteúdo e, em seguida, foi feita uma análise categorial. Na perspectiva de Minayo (2016):

[...] é fundamental entender o foco principal da análise de conteúdo para evitar que a pesquisa fique descaracterizada. Pois, a elaboração de uma análise de conteúdo exitosa constitui um dos focos principais da pesquisa, portanto, fazer análise de conteúdo compreende ‘[...] é a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que se pretende investigar’ (Minayo, 2016, p. 72).

Na mesma abordagem sobre o foco principal dessa técnica, ainda se acrescenta que não há necessidade ou obrigatoriedade do estudo do material ou conteúdo coletado abranger a totalidade das falas e expressões dos interlocutores, pois: “[...] as opiniões e representações de um grupo geralmente apresentam as mesmas características de sua dimensão sociocultural, fazendo com que tenham pontos em comum e, ao mesmo tempo, destaquem singularidades próprias da biografia de cada interlocutor(a)” (Minayo, 2016, p. 72).

De acordo com Sampaio e Lycarião (2021), as categorias de análise, servem para resumir, filtrar ou condensar dados de acordo com os objetivos e com os interesses da pesquisa. Nesse sentido, estabeleceram-se as categorias de análise, a fim de atingir o objetivo geral que é propor diretrizes para a capacitação de gestores na promoção da inclusão de pessoas com deficiência no contexto de trabalho da Universidade C.

O Quadro 2 mostra as categorias de análise que foram elaboradas para que seja possível atingir os objetivos aqui propostos.

Quadro 2 – Modelo de análise

OBJETIVO GERAL	CATEGORIAS DE ANÁLISE
Propor diretrizes para a capacitação de gestores na promoção da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.	Desafios para contratação. Desafios para inclusão. Relacionamento das PcD com os gestores. Distribuição das tarefas. Oportunidades de ascensão de carreiras.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essas categorias facilitam na análise sistemática das falas dos entrevistados para que seja possível materializar as questões e chegar ao objetivo geral. Optou-se por essa técnica pela necessidade de se criarem diretrizes para capacitação de gestores, a fim de alinhar as práticas de inclusão na Universidade C, a partir do olhar das próprias PcDs. Para Bardin (1977), a análise categorial organiza-se em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, interferência e interpretação.

Na pré-análise, fez-se a preparação do material a ser analisado para que estejam organizados, possibilitando o tratamento dos mesmos. Nessa fase, fez-se a escolha dos documentos que foram analisados. Na segunda fase, fez-se a codificação e a categorização dos dados, de forma a organizar o material de acordo com os critérios específicos. Nessa etapa fez-se a definição das categorias e a identificação do contexto. Por fim, foi feito o tratamento dos resultados, por meio da inferência e a interpretação dos dados.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Nesta seção será feita uma apresentação geral da realidade estudada, a atuação da Universidade C no compromisso da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, bem como seu compromisso no âmbito da responsabilidade social.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE ESTUDADA

A Universidade C é uma instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão credenciada pelo Ministério da Educação. É uma universidade comunitária, e é caracterizada como pública, mas não estatal. De direito privado por ser de caráter comunitário sem fins lucrativos e filantrópica (Universidade C, 2021).

Entende-se como universidades comunitárias aquelas que têm como suas responsáveis associações sem fins lucrativos, reconhecidas como aptas para prestação de serviços educacionais de interesse público, e que direcionam seus recursos financeiros para finalidades universitárias, buscando efetivar sua função social (Gadotti, 1997).

O desenvolvimento institucional pode ser compreendido como o processo por meio do qual a Universidade desenvolve suas atividades com vistas a cumprir sua missão, considerando seus valores e seu contexto de atuação, com o intuito de alcançar seus objetivos e metas e concretizar sua visão. A dinâmica do desenvolvimento institucional da Universidade C pode ser compreendida por meio da relação que se estabelece entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Gestão Institucional (GI), Avaliação Institucional (AI) e o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) (Universidade C, 2023).

4.2 INICIATIVAS PARA INSERÇÃO E INCLUSÃO DAS PCDS NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE C

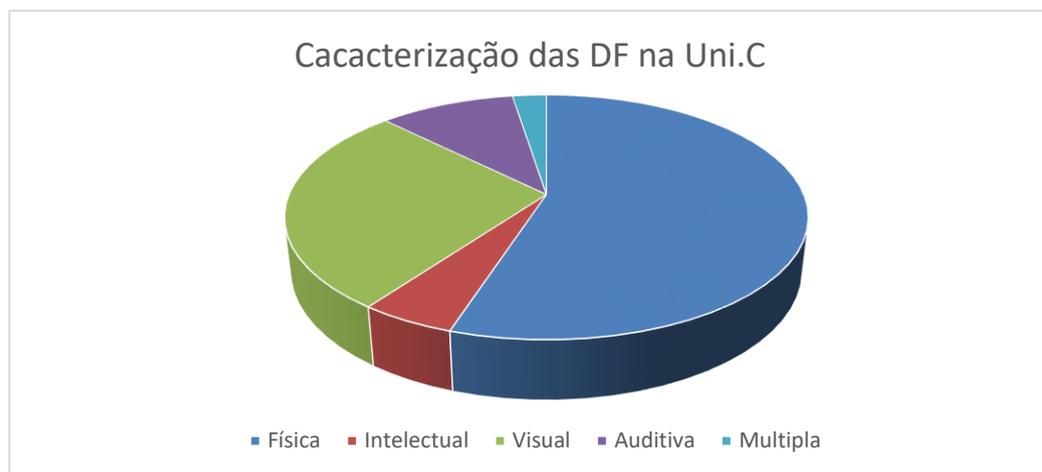
A Universidade C, sediou em 2018 o primeiro Feirão de Empregos para PcD na região que está inserida, bem como o Seminário de Inclusão e Empregabilidade (Universidade C, 2022). Nesse sentido, percebe-se um esforço institucional no sentido de acolher e implementar com efetividade as orientações prescritas nas legislações.

A fim de mitigar as dificuldades que as pessoas com deficiência enfrentam no contexto do trabalho. A Universidade C criou o projeto “*Somos todos iguais, somos todos diferentes*” que teve início em março de 2019 (Universidade C, 2024).

O projeto tem como objetivo promover a inclusão por meio da ampliação do quadro de profissionais com deficiência e reabilitados do INSS, desenvolvendo um programa de qualificação e de adequação do ambiente de trabalho, bem como sensibilização da comunidade universitária para criar um clima organizacional inclusivo e acessível para as PcDs (Universidade C, 2024).

Com relação ao número de funcionários com deficiência, a Universidade C, atualmente, conta com 40 funcionários com deficiência, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Caracterização das deficiências na Unviersidade C



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como indicado anteriormente, a Universidade C tem um canal específico de recrutamento das pessoas com deficiência, denominado Banco de Talento (BdT). O processo de divulgação das vagas é feito em diversas plataformas digitais (LinkedIn, Facebook, *site* da Universidade C, Centro Público de Atendimento ao Trabalhador [Cepat], entre outros).

Com relação ao número de PcDs e as respectivas áreas de atuação, o Quadro 3 ilustra os indicadores dos funcionários com deficiência na Universidade C.

Quadro 3 – Quantidade de funcionários com deficiência e area de atuação

Quantidade de funcionários com deficiência e áreas de atuação	
Setor	Quantidade
AUX. INFORMÁTICA	2
ASSIST. SERV. ADM	2
PROF. ENSINO FUNDAMENTAL II	1
ASSISTENTE SERVIÇOS CONTROLADORIA	1
ANALISTA DE SISTEMAS SR	1
AUX. SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS II	7
PROFESSOR ADJUNTO II	4
TÉCNICO DE LABORATÓRIO	1
JORNALISTA PLENO	1
ANALISTA FINANCEIRO JR	1
ADVOGADO SENIOR	1
PROFESSOR ENSINO BILÍNGUE III	1
ANALISTA SERV. ADMINISTRATIVO SR	1
ANALISTA SERV. ADMINISTRATIVO JR	2
AUX. SERVIÇOS ENSINO	5
ANALISTA SERV. ADMINISTRATIVO PL	2
GESTÃO DE PESSOAS JR	1
DESIGNER JR	1
PROFESSOR TEMPORÁRIO	2
TÉCNICO DE ENFERMAGEM	1
AUX. SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS I	1
BIBLIOTECÁRIO (A)	1
AUX. SERVIÇOS BIBLIOTECA I	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2.1 Caracterização dos Respondentes

O grupo de interlocutores desta pesquisa é composto por cinco pessoas com deficiência, duas gestoras, uma profissional de RH e a psicóloga da intuição. Esse grupo de interlocutores é composto majoritariamente por mulheres, com o número de sete mulheres e dois homens. Sendo que os dois homens participantes da entrevista são as PcDs e quanto às gestoras, psicóloga e recrutadora foram apenas mulheres.

Nesta pesquisa, a fim de preservar a identidade dos participantes com deficiência, foram identificados de acordo com o tipo de deficiência, no Quadro 4 é possível identificar o tipo de deficiência dos mesmos.

Quadro 4 – Caracterização das deficiências dos participantes

Caracterização das deficiências dos participantes
Visual (monocular)
Auditiva (condição do palato aberto)
Doença de legg Calvé Peps
Paralisia cerebral (cadeirante)
Auditiva

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para a profissional de RH e a psicóloga, identificam-se neste trabalho com o nome de suas profissões, já as gestoras estão classificadas como G1 e G2.

Também levou-se em consideração o tempo na instituição, cargo que ocupam e a idade dos participantes. A idade dos participantes PcDs compreendem entre 21 e 38; gestoras – entre 52 e 54; psicóloga – 41; e recrutadora – 35. Os colaboradores todos têm o Ensino Médio completo e estão cursando a graduação nas mais diversas áreas de conhecimento.

Com relação às gestoras apenas uma possui o mestrado, e a outra possui pós-graduação *lato sensu*. Com relação à psicóloga e à recrutadora, elas têm várias pós-graduações *lato sensu* em diversas áreas de especializações.

No intuito de compreender um pouco mais o processo de inclusão de PcDs nas organizações, foi realizada uma troca de experiências com a Maite Westarb, que trabalha há 12 anos com o processo de inclusão de PcD e, atualmente, é funcionária do Sesi/SC, além de prestar consultoria em algumas outras empresas. A mesma informou que apesar da cobrança pelas cotas, muitas empresas ainda têm resistência ao processo de inclusão dessas pessoas nas suas organizações.

Ela observou que a cobrança pelas ações inclusivas também é relativa ao tamanho da empresa. Por exemplo, em empresas com mais de 1.500 colaboradores há maior fiscalização, em contrapartida nas empresas menores há menor fiscalização, conseqüentemente “despertam mais tarde” para essas ações, porque de alguma forma, a fiscalização dificilmente chega até elas.

Ainda de acordo com a mesma, em sua experiência de trabalho ainda não atendeu nenhuma empresa que falasse sobre inclusão por iniciativa própria ou porque achou necessário, mas por temerem alguma punição por falta de cumprimento da lei.

Pode-se constatar, segundo os argumentos da profissional Maite e com os autores que discorrem sobre a temática, que o caminho para uma inclusão efetiva ainda é um desafio a ser superado pelas organizações, e essa construção precisa ser coletiva e, principalmente, com a participação das PcDs.

4.2.2 Experiência dos participantes e as percepções das gestoras, psicóloga e recrutadora sobre a inclusão das PcDs na Universidade C

Neste tópico, serão apresentadas as experiências dos participantes com deficiência e as percepções das profissionais. Em seguida serão analisadas as diferentes perspectivas sobre como a inclusão de PcD é vivenciada na organização, destacando tanto as barreiras encontradas quanto as iniciativas para promover a inclusão dessas pessoas no seu ambiente de trabalho.

Segundo os relatos das duas entrevistas com deficiência auditiva e de legg Calvé Peps, as maiores dificuldades encontradas no momento em que procuravam emprego antes de estar na Universidade C deu-se mais pela questão da falta de experiência do que a deficiência, conforme relato de uma das entrevistadas: “quando procurava emprego não colocava seu laudo médico identificando sua deficiência e por não ser visível não teria num primeiro momento como ser identificado como PcD”.

Vale destacar que uma das entrevistadas que tem deficiência auditiva também tem o palato aberto, condição que lhe dificulta a fala.

Já o entrevistado com paralisia cerebral por ser cadeirante, seria impossível não ser identificado mesmo sem apresentar o laudo, tornando-se uma das maiores dificuldades para acessar o mercado como o mesmo relata:

Eu colocava o meu currículo por não ter nenhum tipo de trabalho ser o meu primeiro trabalho acredito que isso também influenciou um pouco, mas já aconteceu de situações de empresas que eu fui selecionado, quando eu cheguei para fazer a entrevista, ou antes de fazer mesmo a entrevista a pessoa falou: a gente selecionou aqui, mas a gente se equivocou porque a vaga que nós disponibilizamos a pessoa tem que pelo menos conseguir andar com dificuldades porque aonde você ia trabalhar tem escada.

Percebe-se que as pessoas com deficiência menos aparente têm menos dificuldades para acessar o mercado do que as que têm alguma deficiência mais visível, e isso é perceptível na fala dos interlocutores com deficiência.

Garcia (2014) fez um estudo comparando usando os dados do IBGE e mostra como o acesso ao mercado formal das PcDs está diretamente ligada aos tipos de deficiência e o grau de dificuldades que as mesmas têm. Nas categorias, o autor fala sobre as deficiências física, auditiva, visual e mental.

O autor usa os dados para sublinhar como a inclusão no mercado de trabalho formal varia, significativamente, de acordo com o tipo de deficiência. Enquanto pessoas com deficiência física auditiva têm uma presença um pouco maior no mercado, as pessoas com deficiência

mental e visual enfrentam dificuldades ainda mais acentuadas, com taxas de participação muito baixas.

Essa análise coloca em evidência a urgência de medidas de inclusão mais eficazes, que considerem as particularidades de cada tipo de deficiência, para assegurar uma participação mais equitativa dessas pessoas no mercado de trabalho.

Diferente dos demais participantes que argumentam que a dificuldade que mais encontraram foi por falta de experiência, alguns deles acrescentaram que não sabiam que se encaixavam no grupo de PcD. Sabiam, sim, que tinham algumas dificuldades, mas não se consideravam PcD até receberem o laudo médico. Razão pela qual sempre que procuravam emprego, não se candidatavam na vaga de PcD, mas pela ampla concorrência.

Segundo Ponte e Fedosse (2019), em muitos casos, as PcDs estão sendo inseridas no mercado de trabalho. No entanto, essa inserção parece estar acontecendo de forma limitada e sem uma verdadeira compreensão das complexidades envolvidas no processo.

Camargo *et al.* (2017, p. 7) corrobora com essa perspectiva ao argumentar que para que sejam efetivadas as práticas de inclusão e essas pessoas estejam efetivamente incluídas, é preciso que: “[...] os contextos de trabalho sejam adequados (clima organizacional, cultura organizacional, barreiras arquitetônicas, instrumentais e comportamentais, metodologias de gestão e avaliação do desempenho humano no trabalho, formas de se recrutar, selecionar, treinar etc.) [...]”.

Com relação a Lei de Cotas n.º 8.213/91 que prevê a contratação e permanência das PcDs, percebe-se a importância da divulgação da mesma, apesar de a maioria dos entrevistados com deficiência apresentarem um conhecimento superficial sobre a lei, acreditaram ser importante para a inserção desse grupo no mercado de trabalho, principalmente para aqueles que têm deficiência mais aparente, que infelizmente apesar da Lei de Cotas, ainda enfrentam muitas dificuldades de acesso no mercado de trabalho.

Julie Goldchmit (2022), no seu livro “*Imperfeitos*”, argumenta que em uma conversa estabelecida com Marinalva Cruz, com deficiência física que atua há 14 anos na área de RH e de políticas para inclusão relata que:

[...] a lei de cotas não é um privilégio, tampouco uma forma de fazer as empresas pagarem multa. Além de ser um instrumento de reparação histórica, devido às injustiças sofridas pelas PcD ao longo do tempo, as políticas afirmativas existem para garantir os direitos básicos de todos os cidadãos e provar que, antes da deficiência, há uma pessoa com plena capacidade e habilidade para exercer uma profissão [...] (Goldchmit, 2022).

Isso demonstra como é importante essa conscientização por parte das pessoas com deficiência, pois tendo elas essa consciência, conseguirão desempenhar com mais autonomia suas atividades laborais sem ter o sentimento que a cota é algo ruim, mas entender que é preciso que haja esse tipo de política para que as organizações entendam que, as pessoas que têm algum tipo de deficiência são tão capazes quanto outras, isso levando em consideração as limitações de cada um e fazendo adaptações no espaço para que as mesmas tenham autonomia no exercício de suas funções.

[...] tem pessoas que se amparam nessa lei para terem uma outra renda, mas também não vão atrás, não procuram, e tem pessoas que não, tem pessoas que realmente querem trabalhar, eu acho que é importante por questão de poder incluir e também para o desenvolvimento do meio e para os profissionais também (Deficiência auditiva e condição do palato aberto).

Apesar de a mesma considerar a lei importante, percebe-se nas falas que se perpetua, muitas vezes nos gestores e pessoal de RH, a responsabilização da pessoa com deficiência nesse processo de acesso ao mercado.

A fala dessa participante se aproxima da G1 que argumenta que: “Não que eu não sou a favor, acho que tu não precisas obrigar a contratação de uma pessoa. Eu acho que não deveria ter algo assim que tu és obrigado a contratar por causa da lei”.

Com relação ao processo de contratação, tanto os participantes com deficiência quanto os gestores, psicóloga e a profissional de RH relataram que o processo é o mesmo para todos, acrescentaram as gestoras, a profissional de RH e a psicóloga que todos são iguais e que por essa razão não tem necessidade de fazer um processo diferente. Os profissionais com deficiência destacam que a única coisa sobre a deficiência que foi perguntado é:

[...] tem deficiência, usa aparelho, como que é o teu dia a dia? E as tuas competências (Deficiência auditiva e condição do palato aberto).

[...] sobre a deficiência eles não perguntaram muita coisa, eles perguntaram logicamente se eu conseguiria me locomover no ambiente de trabalho, falei que sim, dependendo também do local teria também algumas adaptações, mas eles não citaram muito essa parte de adaptação (Cadeirante com paralisia cerebral).

Já as gestoras, a psicóloga e a profissional de RH quando questionadas se enfrentam dificuldades para contratar as PcDs: as duas gestoras dizem que enfrentam sim, dificuldades para contratar PcD, a G1 diz que:

Eu vou falar pela minha área, a gente abriu vaga para PcD mas a maioria não tem a qualificação que a gente precisa. Então, lógico, tem que respeitar a deficiência da

pessoa, só que também ela precisa ser qualificada para estar trabalhando no ambiente de uma universidade.

A G2 diz que,

[...] eu passei por alguns episódios de marcar entrevista e quando chegava no dia eles desistiam porque tinham pegado outra vaga” ela ainda acrescenta que a dificuldade não é tanto da deficiência, porque a questão da deficiência eu acho que é uma questão mais nossa de adaptação, eles estão prontos para o mercado de trabalho, a gente vê que eles estão muito preparados, mas é questão mesmo da dificuldade de contratação.

De encontro a fala dessa gestora, o participante com paralisia cerebral diz em sua fala que: “às vezes eu acho que o pessoal está meio despreparado para gente, a gente está preparado para entrar na universidade C, só que eu acho que do outro lado a universidade C as vezes está meio despreparado para lidar conosco”.

A recrutadora diz que:

a gente tem bastante desafios, porque primeiro que é um público que as vezes precisa de alguma necessidade especial, por exemplo um cego né, a gente tem que dar condições para ele. Tem que ter recurso, tem que ter material especializado né, então tem todas essas questões que a gente encontra algumas barreiras.

Chama-se a atenção para fala da recrutadora, pois esse é um discurso que ainda se perpetua em muitas organizações, e na sociedade em geral. Relegando a responsabilidade da adaptação a pessoa com deficiência se adaptar aos espaços, como apresentado e problematizado ao longo desse trabalho. Já a psicóloga diz que “a gente tem uma dificuldade sim de contratar PcD, mas não necessariamente por conta da deficiência, mas é um público mais restritivo então é difícil a gente captar pessoal realmente com um nível profissional maior.

A pessoa com deficiência por conta da estrutura perversa, ainda continua a ser vista como a principal responsável pelo seu processo de inclusão e adaptação nos espaços, dessa forma, é importante se atentar a esse fator, pois ele se constitui como um dos principais impedimentos para a inclusão das mesmas.

Segundo Cunha (2021), a exclusão não ocorre apenas pelo fato de as estruturas sociais serem desiguais, mas também pela forma como o sistema capitalista valoriza (ou desvaloriza) determinados corpos, com base em sua capacidade de contribuir, economicamente, para a produção.

Sobre o papel do psicólogo em termos atuantes, no documento do Conselho Federal de Psicologia, com o título “*Atribuições Profissionais do Psicólogo no Brasil*” esboça sobre a atuação mais generalista do psicólogo em que prevê que: “O Psicólogo, dentro de suas

especificidades profissionais, atua no âmbito da educação, saúde, lazer, trabalho, segurança, justiça, comunidades e comunicação com o objetivo de promover, em seu trabalho, o respeito à dignidade e integridade do ser humano” (CFP, 1992, p. 1).

Esse documento fala sobre as responsabilidades da psicóloga no processo de inclusão, porém, é importante destacar que esse profissional é um dos agentes responsáveis por esse processo, pois precisa se considerar o papel da sociedade, da escola, da família em se tratando do mercado de trabalho dos gestores e dos colegas em geral.

Esse documento mostra que a responsabilidade de garantir a efetivação dos processos inclusivos, tratamento justo, progressão de carreira, direito ao respeito e a dignidade humana, está intrinsecamente atrelado ao papel do psicólogo dentro da organização.

Com relação aos desafios para a inserção na Universidade C, os participantes relatam que não tiveram problemas com relação à socialização e integração na instituição no geral.

Apesar que, de modo geral, assim como os gestores, psicóloga e a recrutadora terem afirmado que não se tem dificuldade de inclusão, percebe-se que o processo, às vezes, não é igual para todas as PcDs dentro da Universidade C, pois a questão da inclusão além da relação interpessoal também considera-se o espaço arquitetônico, e dentro desse quesito, os participantes relatam que a instituição procura atender, ao máximo, as necessidades dos colaboradores com deficiência, apesar de que para alguns, não tem sido suficiente, como exemplifica a entrevistada com deficiência visual: “as condições de trabalho são médias, pois, vejo pelos meus colegas cadeirantes, que eles têm uma certa dificuldade em se locomover dentro do setor e na nossa cozinha”.

O entrevistado com paralisia cerebral diz que: “Acredito que aqui na Universidade C, as pessoas olham para gente com mais piedade, elas têm mais compaixão e as vezes mais pena. E isso acaba atrapalhando as vezes, porque o que a gente quer na verdade é só igualdade”.

As gestoras dizem não ter problemas para incluir esses colaboradores na equipe, segundo elas, todos são iguais, por isso não fazem distinção deles. A G1 diz que quando um novo colaborador com deficiência chega, ela leva-os ao setor, faz apresentação, mostra o que a pessoa vai fazer no seu dia a dia e leva nos setores para apresentar o novo funcionário. E elas também relatam que não têm enfrentado dificuldades para realizar a “inclusão” dos mesmos.

Com relação ao relacionamento com os gestores, todos os entrevistados com exceção do entrevistado com paralisia cerebral, dizem que nunca sentiram nenhum olhar de preconceito por parte das gestoras. O entrevistado com paralisia cerebral por sua vez, diz que:

[...] às vezes a própria gestora passa uma função para gente que acha que a gente não

vai conseguir fazer, sempre pergunta se a gente precisa de ajuda, logico isso é normal até louvável deles se preocuparem tanto conosco, mas as vezes eu acho que o pessoal está meio despreparado para gente.

Segundo Vaz *et al.* (2020), o gestor tem um papel ativo e estratégico no processo de inclusão, indo além das responsabilidades administrativas para assumir um compromisso humano e social.

A recrutadora dá exemplo das dificuldades com relação aos gestores que, às vezes, quando comunicados que vão contratar alguma pessoa com deficiência eles questionam “qual que é a limitação? Qual que é a dificuldade?”. Segundo ela, isso acaba dificultando o processo de contratação porque eles argumentam que “não posso porque essa pessoa vai ficar muito tempo de pé ou porque isso e aquilo, começa trazer várias questões”.

A psicóloga, a respeito da dificuldade dos gestores, diz que eles têm apresentado muitas dificuldades para lidar com as PcDs dentro de suas equipes. Segundo a mesma, eles apresentam dificuldades de como lidar/trabalhar com essas pessoas, o que falar, medo de cometer algum preconceito porque não conhece a deficiência.

No final da entrevista, a psicóloga disse que “é preciso preparar minimamente os gestores para saber como lidar com as PcDs, eles (gestores) ficam muito melindrados do tipo, posso fazer isso? Essa falta de conhecimento prejudicam um pouco as relações”.

Dentro dessa questão das relações interpessoais, foram questionados se já enfrentaram algum tipo de preconceito por parte dos colegas ou gestores. A entrevistada A diz que “sofri alguns preconceitos, pois além de monocular, eu também era estrábica e isso era motivo de piadas, risos, cochichos e a famosa pergunta: ‘tá olhando pra mim?’”.

A entrevistada com deficiência auditiva e condição do palato aberto, diz que, agora adulta, não lembra de ter passado por algum preconceito dentro da Universidade C, mas diz que “acho que a melhor coisa para gente viver é não ficar guardando essas mágoas se não a gente adocece, eu já tive embates, situações que sofri bastante humilhação na escola, depois de adulta não lembro de nada aqui dentro”.

O entrevistado cadeirante diz já ter percebido piadas e comentários a respeito dele, conforme relato:

[...] sim, sim eu já tive alguns desentendimentos com os meus colegas senti que teve essa falta de respeito e piadas que as vezes eu não gosto muito, mas eu tive um caso específico com a minha antiga gestora. É que é assim, eu senti que ela era muito capacitista, ela achava que eu não ia conseguir fazer as coisas, então as vezes dava funções para as pessoas e as funções que eu fazia, as outras pessoas já tinham feito (o famoso retrabalho), então eu me sentia meio escanteado assim por ela.

Quando questionados se a Universidade C tem práticas de sensibilização e de inclusão para os gestores e colaboradores, a entrevistada com deficiência visual diz que: “sim, mas não acho que isso ajuda em alguma coisa, pois é muita falação e pouca prática”.

Mas eles disseram que, às vezes, têm palestras sobre inteligência emocional que fazem com os gestores e as PcDs. A G1 argumenta que “no dia a dia, o que eu observo é que as pessoas com deficiência ficam mais na dela, não são muito de interagir, isso eu observo bastante”.

A recrutadora fala que tinha alguns projetos, mas que não seguiram adiante, o que ela tem conhecimento é do projeto *Ativamente*, que trabalha questões voltadas para o emocional, saúde e bem-estar no trabalho, são projetos que têm como responsáveis a assistente social em conjunto com a psicóloga, às vezes, tem alguns treinamentos de desenvolvimento de equipes que é feito com todos os colaboradores.

A psicóloga fala do projeto *Somos todos diferentes, somos todos iguais*. Segundo a mesma, com esse projeto, eles tentam promover encontros anualmente dentro da universidade com as PcDs, fazem palestras com temas que tenham algum sentido no desenvolvimento da carreira, levando algumas temáticas para trabalhar com eles naquele momento.

A psicóloga acrescenta que no seu ponto de vista ao mesmo tempo que a Universidade C faz essa tratativa com as PcDs, também se torna uma forma de exclusão, porque ela entende que se está criando um grupo só para eles.

Segundo Miranda e Sousa (2020), como já discutido anteriormente, destacam que, para que haja um processo de inclusão, é preciso entender que a contratação é uma etapa inicial, o que efetiva essas medidas é sua permanência por meio de iniciativas como a não exclusão das PcDs do convívio com os demais integrantes da empresa e, não confinando-as em setores criados para PcDs.

Com relação às oportunidades para crescimento, quase todos os participantes com deficiência disseram que é igual para todos, com exceção do cadeirante que argumenta:

Não, eu acredito que aqui na Universidade C essa parte de você crescer como funcionário eu acho que não estamos no mesmo nível, mas aqui acredito que tenha uma certa dificuldade, não só para gente, mas piora quando a gente tem essa questão de ser PcD para ter uma evolução. Acredito que a gente precisa melhorar nisso ainda, inclusive já conversei com algumas pessoas que já trabalharam aqui, e que estudaram aqui, elas têm o mesmo pensamento, eles acham a mesma coisa. Então eu acho que é só isso que ainda não evoluiu aqui na Universidade C.

A G1, quando questionada sobre as oportunidades para ascender na Universidade C, se são iguais para todos, ela diz que:

[...] não, não é igual. Não vejo que é igual, porque alguns PcD têm algumas limitações por mais que a gente tenta inserir eles no grupo, mas eles têm uma limitação as vezes tu mostras ah eu preciso desse relatório, esse que é PcD não consegue fazer essa entrega no prazo que precisa, então tem uma limitação. Mas vai muito de pessoa também querer se desenvolver, como uma pessoa normal pode entrar aqui como auxiliar e morrer como auxiliar, então ela tem que se destacar, independente se é PcD ou não. Mas para G2, a psicóloga e a recrutadora dizem que as oportunidades são iguais, só depende da pessoa se desenvolver e se destacar para ser promovida.

Gostaria aqui de chamar a atenção para algumas falas da G1, quando se refere às PcDs, isso porque observou-se duas situações: primeiro pelo fato de, na sua fala, sugerir que a PcD precisa se adequar as exigências do cargo, ou seja, aquilo que muito está se discutindo ao longo deste texto e que muitos autores argumentam como a responsabilização das pessoas com deficiência para se adequarem ao ambiente de trabalho; segundo, o que ela chama de *pessoas normais*, o que seria uma pessoa “normal”? Por que que as PcDs, do seu ponto de vista, não são consideradas “normais”?

Segundo Camargo *et al.* (2017), as instituições que trabalham diretamente com o desenvolvido das PcDs para inseri-las no mercado de trabalho, dizem que a falta de *tolerância, solidariedade, paciência e preparo* por parte dos profissionais que atuam nessas organizações torna-se um obstáculo significativo para a inclusão efetiva das PcDs no mercado de trabalho.

Isso porque, sendo os gestores um dos agentes responsáveis por esse processo de inclusão e pelo desenvolvimento profissional dos mesmos, é preciso que eles entendam sobre a sua participação e que se comprometam para que seja possível efetivar essas práticas dentro da instituição.

No final das entrevistas foi perguntado se eles teriam alguma sugestão para melhoria das práticas de inclusão na Universidade C, e a entrevistada com deficiência visual sugeriu que “falar com os próprios colaboradores não só os CPDs, mas como um todo, afinal somos nós que fazemos acontecer. O gestor(a) é só um facilitador”.

Os entrevistados com deficiência auditiva e de legg Calvé Peps não tinham nenhuma sugestão.

A entrevistada com deficiência auditiva e condição do palato aberto, diz que “investir no projeto para que possa alcançar todo mundo e que sejam temas que façam sentido, e que se tenha um projeto de conscientização e desenvolvimento para todos da liderança e a equipe no dia a dia.

O entrevistado cadeirante diz que:

[...] acho que o primeiro passo de tudo é quando a Universidade C for contratar uma pessoa com deficiência tem que estudar aquela pessoa, não só as características dela,

como a deficiência dela mas como ela pode se desenvolver. Acredito que a mudança só vem desde que atendaas tuas necessidades, então eu acredito que se você tiver uma gestão querealmente se interesse por aquilo não só para preencher a famosa cota,mas sim por ter profissionais com deficiência que são qualificados realmente para o trabalho acho que isso é importante.

Para além das políticas e leis de inclusão, é importante, como já discutido ao longo deste trabalho, que as organizações e em particular a Universidade C, tomem parte dessa responsabilidade de incluir as pessoas com deficiência nos seus espaços, para que esse esforço empreendido pelas políticas tornam-se visíveis.

A Universidade C, como forma de inserir essas pessoas no mercado de trabalho tem realizado alguns eventos de contratação das PcDs, como por exemplo, a feira de emprego voltada, exclusivamente para as pessoas com deficiência, porém, contratar essas pessoas não basta. Colocar essas pessoas no seu quadro de funcionários não é suficiente, é necessário criar condições para que elas se desenvolvam, profissionalmente, e tenham uma progressão de carreira (Serrano; Brunstein, 2011).

É preciso que se tenha uma ação explícita de inclusão dessas pessoas dentro do seu contexto de trabalho. Brito e Maranhão (2020) argumentam que muitos são os fatores que dificultam a inserção das PcDs no mercado de trabalho, por isso, não basta apenas inseri-las, é necessário incluir.

E, nesse caso, para que as PcDs sintam-se incluídas, é preciso que elas falem o que significa o trabalho para elas, o que seria inclusão em seus próprios contextos e pontos de vista. Ainda segundo Brito e Maranhão (2020), a questão da inclusão no mercado de trabalho é um processo muito desafiador, que vai muito além das questões legais ou formais, pois esse processo exige uma mudança real nas atitudes dos empregadores e nas estruturas físicas e no ambiente de trabalho.

De acordo com Vaz *et al.* (2020), pode-se observar que a Universidade C, na tentativa de não cometer algum preconceito com os candidatos e/ou não discriminá-los no ato da entrevista, tende a focar mais nas habilidades profissionais do candidato e não falar, ou falar pouco sobre a questão da deficiência com o argumento de serem todos iguais. “A gente abordou a questão da deficiência, mas foi mais voltado para experiência para personalidade digamos assim né, para conhecer o profissional a pessoa as habilidades do que propriamente a deficiência sabe” (Deficiência auditiva e condição do palato aberto). “Eles perguntaram mais sobre questões de trabalho mesmo, questões de formação, como que eu iria agir em tal situação, sobre a deficiência eles não perguntaram muita coisa” (Cadeirante).

Esse fator faz com que as práticas de inclusão tornam-se insuficientes, não permitindo

que a própria pessoa fale das suas necessidades no ato da entrevista, e como argumentam os autores, limita o conhecimento sobre a deficiência desse candidato (Vaz *et al.*, 2020).

Questionados sobre os desafios para inclusão na Universidade C, uma das interlocutoras da entrevista relatou que recentemente teve uma mudança na cozinha onde os funcionários fazem as refeições, essa mudança, segundo a observação da mesma, dificulta na circulação dos colegas cadeirantes ao acessarem o espaço para fazerem as suas refeições.

De acordo com Vaz *et al.* (2020), para que se tenha uma inclusão efetiva dentro do ambiente de trabalho, é preciso superar as barreiras atitudinais e comunicacional, ou seja, adaptar o ambiente de trabalho de acordo a real necessidade das PcDs. Essa adaptação não viabiliza apenas o acesso dessas pessoas dentro do espaço, como também promove o desenvolvimento delas dentro da organização.

Ao realizar a pesquisa, foi possível observar algumas limitações arquitetônicas dentro do espaço da Universidade C, os elevadores de acesso por exemplo, se um cadeirante entra nele, não é possível se movimentar dentro do mesmo, sem contar com a dificuldade que se tem ao entrar e sair.

Com relação ao relacionamento das PcDs com os gestores, foi possível observar que o gestor desempenha um papel muito importante para que essas pessoas tenham um bom desempenho dentro da organização e consigam se desenvolver.

Porém, é importante que os gestores busquem e tenham verdadeiramente a vontade de superar seus preconceitos e trabalhar junto com as pessoas com deficiência, a fim de garantir um espaço verdadeiramente inclusivo para as mesmas.

Para Vaz *et al.* (2020), a dificuldade da inclusão da PcD dá-se pela pouca ou nenhuma experiência do espaço organizacional em observar o profissional e fazer com que o mesmo cresça dentro da instituição, por isso é importante que o RH obtenha as primeiras informações desse candidato no ato da contratação.

Para os gestores, torna-se ainda mais difícil, pois a pessoa é colocada dentro de sua equipe, e muitos não têm experiência para trabalhar com grupos diversos, especificamente PcD e acabam reproduzindo comportamentos capacitistas, como relata um dos entrevistados sobre a sua antiga gestora:

Eu tive um caso específico com a minha antiga gestora, eu senti que ela era muito capacitista, ela achava que eu não ia conseguir fazer as coisas, as vezes dava funções para as pessoas e as funções que eu fazia, as outras pessoas já tinham feito (o famoso retrabalho), então eu me sentia meio escanteado por ela (Cadeirante).

Os gestores precisam desenvolver competências para trabalhar com a diversidade dentro de sua equipe, pois ao se considerar como vantagem competitiva dentro do mercado, é preciso que se entenda que não basta ter essas pessoas na organização, é preciso que as mesmas sintam-se parte do todo.

Pensar em competências para a diversidade não implica, assim, estabelecer uma lista prescritiva de competências nem a necessidade de criar novas categorias de competência, mas, sim, identificar quais conhecimentos e habilidades são mobilizados pelos gestores para tratar das questões relacionadas às diferenças presentes no contexto no qual atuam (Serrano; Brunstein 2011, p. 364).

Como discutido ao longo deste trabalho, as PcDs buscam igualdade no trabalho, e não que sejam tratadas como “especiais”, pois isso faz com que as mesmas sintam-se incapazes de realizar algumas atividades dentro do espaço de trabalho.

A respeito da distribuição das tarefas na Universidade C, foi percebido, durante a entrevista, que não tem igualdade quanto à distribuição, pois por meio das falas dos participantes, as pessoas com deficiência acabam desempenhando trabalhos mais operacionais e de baixa complexidade. Segundo Brito e Maranhão (2020), todas as pessoas independentemente das suas características, origem e condição socioeconômica têm o direito de acessar as mesmas oportunidades para que possam desenvolver suas habilidades e alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

Para o bom funcionamento de qualquer organização, é importante que se tenha uma distribuição adequada às qualificações e às habilidades das pessoas que trabalham na empresa. Para isso é preciso que a equipe de RH, no ato da contratação, identifique as habilidades das pessoas que estão sendo contratadas para um respectivo cargo ou função.

De acordo com Brito e Maranhão (2020), é importante capacitar também além dos gestores, os profissionais de RH para que possam promover e implementar práticas inclusivas dentro da organização. Em outras palavras, os profissionais de RH têm um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo, em que as pessoas de diferentes origens, habilidades e necessidades sejam valorizadas e tenham igualdade de oportunidades.

Na Universidade C, foi possível identificar que apesar de alguns entrevistados e a G1 falarem que as oportunidades para crescer na instituição é igual para todos, outro grupo de entrevistados argumentam que não é bem assim, levando em consideração que para as pessoas com deficiência em específico é mais difícil pela questão das adaptações que precisam ser feitas, para que elas possam ocupar as vagas e também pelas habilidades ou competências que se busca para determinados cargos.

É preciso destacar que a equidade na distribuição de responsabilidades e a progressão de carreira dentro de uma organização não promove apenas um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, também reflete o compromisso da empresa com a diversidade e a inclusão.

Goldchmit (2022) destaca que é necessário que se faça a renovação da conscientização e das práticas da solidariedade e inclusão, pois, apesar de serem conceitos antigos, sua relevância permanece atual, especialmente porque ainda há grandes lacunas na forma como são efetivamente aplicados na sociedade. Ou seja, apesar de serem conceitos conhecidos, a sociedade ainda não os coloca em prática de maneira consistente.

A falta de conscientização e de esforço para implementá-los no cotidiano das organizações cria uma necessidade urgente de reavaliar e reforçar a importância de ambos.

Vale destacar aqui, conforme ilustrado no Quadro 3 que a maior parte dessas pessoas estão em cargos administrativos, não tendo nenhum em cargos de gestão, coordenação e/ou liderança. Isso demonstra, portanto, a frágil ou o pouco investimento no desenvolvimento de carreira das PcDs na Universidade C e, também, como subjetivamente essas pessoas não são consideradas para cargos mais altos.

Além de incluir as PcDs, é fundamental garantir que essas pessoas tenham condições de permanência no trabalho. Isso envolve fornecer suporte adequado, eliminar barreiras e garantir que elas possam crescer dentro da organização, desenvolvendo suas carreiras como qualquer outro trabalhador. O autor destaca, ainda, que a inclusão só ocorre quando as PcDs não apenas permanecem em seus empregos, mas também têm oportunidades reais de progresso, como assumir cargos de liderança e gestão (Camargo, 2014).

A partir disso, pode-se entender que não é suficiente que as PcDs estejam dentro da organização, por conta do processo histórico de exclusão dessas pessoas, é importante que as mesmas sejam tratadas em sua subjetividade e a sua importância dentro do mercado de trabalho, e isso é possível não apenas com a contratação delas, mas com uma projeção de carreira e melhores condições de salário e processos claros que viabilizam a permanência das mesmas no mercado de trabalho.

5 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA UNIVERSIDADE C

A inclusão das PcDs no ambiente de trabalho é um tema de grande relevância, e é necessário que as organizações deem uma especial atenção no seu quadro de funcionários, nas políticas de inclusão, práticas e na efetivação de tais ações, tendo em vista a necessidade de se criar um espaço que promova a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores.

No contexto da Universidade C, os gestores desempenham um papel fundamental para garantir que a inclusão de PcDs ocorra de forma efetiva, integrada às práticas diárias da instituição. Para isso, é necessário que esses gestores recebam uma capacitação adequada, que os prepare para enfrentar os desafios e implementar soluções inclusivas.

5.1 “ PROJETO SOMOS TODOS IGUAIS, SOMOS TODOS DIFERENTES”

A Universidade C, como já mencionado anteriormente, criou o projeto “*Somos todos iguais, somos todos diferentes*” para melhorar as práticas de inclusão das pessoas com deficiência no seu contexto.

A partir do mesmo, propõe-se algumas diretrizes para capacitação dos gestores. Pelo fato de a Universidade C já possuir um projeto piloto voltado para essa ação, entende-se que para uma melhor eficácia e precisão na contribuição dessas ações, seria importante dar continuidade a um projeto já existente na instituição, pois será possível aprimorar as práticas já existentes e minimizar os possíveis custos com a implementação de um projeto novo.

5.2 FASES DO PROJETO SOMOS TODOS IGUAIS, SOMOS TODOS DIFERENTES

5.2.1 Primeira fase

Implementação do projeto piloto com as pessoas com deficiência contratadas, equipes e gestores, com as quais essas pessoas trabalham, com o objetivo de sensibilizá-los para a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, de modo a criar um ambiente acolhedor para todas as pessoas. Para além de somente cumprir a lei de cotas, visa-se conceber e desenvolver atividades que visem a inclusão das pessoas com deficiência no cotidiano do campus, gerando um ambiente de qualidade de vida e aproveitamento pleno das habilidades dessas pessoas.

5.2.2 Segunda fase

A Gestão de Pessoas realizou um convite para o diretor de teatro e coordenador do Programa Institucional de Artes Cênicas da Universidade C, para construir, junto com a equipe de Gestão de Pessoas, um projeto piloto que trabalhasse a sensibilização dos gestores e equipes para a construção de um ambiente inclusivo.

Nasce, então, o Projeto: “*Somos todos iguais, somos todos diferentes*”, tendo como alicerce a arte e a cultura como ferramentas de inclusão e mudança na forma como as pessoas lidam com as diferenças, bem como algumas intervenções da psicóloga, no momento de reflexão realizado após as atividades.

5.3 APLICAÇÃO DO PROJETO

Inicialmente os encontros foram organizados, em separado, com a finalidade de acolher públicos diferentes em suas especificidades, onde pudessem expressar-se livremente sobre os desafios cotidianos nas equipes e trazerem suas sugestões, com a finalidade de promover maior sensibilização e responsabilização por parte de gestores e membros da equipe e também com as pessoas com deficiência.

5.3.1 Objetivos dos encontros

Promover o acolhimento e o reconhecimento de habilidades e potencialidades de cada indivíduo, bem como dar espaço de fala sobre os desafios do cotidiano, trocas de experiências e abertura para novas possibilidades de lidar com a realidade e interferir nela. No Apêndice A, é possível observar as atividades que foram desenvolvidas em cada etapa do projeto.

5.3.2 Resultados do projeto

De acordo com o exposto, foram apresentados os resultados que a instituição obteve com esse projeto. Destaca-se que aqui se refere como primeiro momento, pelo fato de os entrevistados e a responsável pela aplicação do projeto (psicóloga), dizerem que o projeto está temporariamente suspenso e que a intenção, segundo a psicóloga, é retornar o mesmo após melhorar a sua aplicação.

Os participantes, em especial as pessoas com deficiência, compartilharam verbalmente e aguardam animados o próximo encontro. E como esses encontros contribuíram para o respeito às diferenças e ao tempo de cada um, verbalizam o quanto se sentem verdadeiramente acolhidos na instituição, o que não sentiam em outros lugares onde trabalharam.

As pessoas que tiveram a oportunidade de participar do projeto, solicitaram a continuidade e ampliação, às equipes e gestores para obterem mais subsídios para trabalhar com a inclusão e com as pessoas com deficiência por sentirem o cuidado e o acolhimento da instituição.

Seguem alguns depoimentos apresentados nas avaliações escritas dos encontros com as PcDs:

- “E cada vez tenho mais certeza de que não sou uma ‘cota’, e o grupo tem promovido isso”;
- “Um mundo de oportunidades se abre para mim, ao participar de um grupo tão maravilhoso, começo a me enxergar melhor e explorar o melhor de mim”;
- “No projeto trocamos ideias e somos acolhidos. Penso que ainda pode contribuir ainda mais para a inclusão”;
- “Feliz, proativa, muito participativa”;
- “Inclusão não é inserção”;
- “O projeto dá ‘asas’ para o crescimento pessoal e profissional”;
- “Preconceito se vence com competência e felicidade pela empatia”;
- “Acho de muita importância o projeto, por ele percebemos a ‘falta’ de cada um, e assim, nos ajudamos”;
- “Uma oportunidade para aprender, se conscientizar, interagir e se divertir, conhecendo pessoas incríveis. E debatendo sobre a inclusão. Até mesmo participando do teatro que eu achei incrível”.

5.3.3 Aplicação prática do projeto

A seguir apresenta-se a aplicação do projeto, conforme consta no documento da Universidade C.

Sabe-se que não é novidade a atividade cultural e artística como ferramenta de

inclusão, porém, nossa experiência mostrou que de longe, é uma excelente forma de construir ambientes de trabalho saudáveis e, no que tange a aplicabilidade, este formato de trabalho permite a modificação de sua prática através de *workshops* tanto para os gestores de instituições, quanto para artistas que queiram desenvolver um trabalho na área.

5.3.3.1 Sustentabilidade social

A cultura, dentro do espectro da produção, é uma ferramenta acessível, não poluente, geradora de riquezas intangíveis, mas que tocam e transformam as pessoas.

Após demonstrar o que a Universidade C tem de ação prática para prover a inclusão no ambiente de trabalho, mostram-se as conclusões que a mesma chegou a partir da aplicação do projeto.

O projeto, dentre as várias ações de inclusão que a instituição vem desenvolvendo, é de importância vital, pois interfere nas características atitudinais, do corpo funcional da instituição, combatendo estigmas e preconceitos, favorecendo um ambiente de trabalho mais saudável.

Compreende-se que, além das barreiras arquitetônicas, as barreiras atitudinais que produzem invisibilidades e segregação, devem ser substituídas por atitudes proativas que construam pontes entre as pessoas. Acreditamos que o campus universitário será muito mais criativo e produtivo, na medida em que o acolhimento e o respeito às diferenças façam parte da política institucional.

Inclusão não é favor, não é mero cumprimento de cotas, nem gesto de bondade. Inclusão é direito do cidadão, a sociedade perde quando deixa de aproveitar as potencialidades das pessoas com deficiência, por isso, uma mentalidade emancipatória que permita as pessoas exercitarem com autonomia suas habilidades e potencial criativo é de vital importância para uma sociedade mais inclusiva e humana.

5.4 DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES NA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE C

O presente estudo, fundamentado na teoria e nas entrevistas realizadas com as pessoas com deficiência (PcD) na Universidade C, destacou que, mais do que criar políticas de inclusão, é essencial que estas sejam monitoradas e alinhadas às necessidades reais de cada indivíduo. É fundamental considerar as diferentes características associadas a cada tipo de deficiência para que seja possível implementar práticas inclusivas que façam sentido para as mesmas. Além

disso, reforça-se a importância de conscientizar os gestores sobre o seu papel ativo nesse processo, garantindo que as iniciativas sejam eficientes no contexto do ambiente de trabalho da Universidade C.

As diretrizes para a capacitação dos gestores na Universidade C foram desenvolvidas com base no projeto já existente na organização, *Somos Todos Iguais, Somos Todos Diferentes*, atualmente inativo. O propósito é dar continuidade a esse projeto, assegurando que cumpra os seus objetivos originais e contribua para a promoção da inclusão no contexto da organização.

Além disso, as diretrizes foram estruturadas a partir das categorias definidas neste trabalho e serão apresentadas conforme o texto a seguir e sistematizadas no Quadro 5. A proposta inclui, inicialmente, o levantamento das dificuldades enfrentadas pelos gestores, seguido pela definição do que fazer e como implementar as ações necessárias. Além disso, contempla o *feedback* dos gestores em relação ao treinamento realizado e os resultados esperados com a aplicação das práticas propostas.

5.4.1 Desafios para contratação

Considerando o contexto da Universidade C, e o relato das gestoras, recrutadora e a psicóloga sobre a dificuldade de contratação desse grupo de profissionais, a primeira diretriz é **Adaptar os processos de recrutamento e seleção, para atender a diferentes necessidades e implementar políticas claras de recrutamento que incentivem a candidatura das PcDs.** A Universidade C já possui um meio específico para contratação da PcD que é o banco de talentos (BdT), que é direcionado para receber especificamente o currículo das PcDs, em que as vagas são direcionadas para elas. Porém, como relatado nas entrevistas, é preciso que se faça um diagnóstico preciso quando recebem esses candidatos e também é preciso que, ao inseri-los na equipe, os gestores recebam treinamento contínuo para se adaptarem ao novo integrante. Nesse sentido, também é importante que a equipe de RH tenha esse treinamento contínuo, pois elas são as primeiras pessoas a ter contato com esse funcionário. Sendo assim, eles têm as primeiras informações que podem contribuir no processo de inclusão e de adaptação dos gestores com esse novo membro da equipe. Assim, propõe-se aqui que sejam realizados, inicialmente, diagnósticos para identificar áreas da organização em que pessoas com deficiência possam ser contratadas de acordo com a sua formação, aspirações, habilidades técnicas e profissionais. Como relatado e sugerido pelo participante com deficiência física, é preciso que a organização faça um diagnóstico preciso sobre as áreas que essa PcD pode realmente contribuir, sendo que muitas vezes é oferecida uma vaga para ampla concorrência e aberta

também para PcD, mas a mesma não se encaixa na vaga, e no intuito de poder estar no mercado de trabalho, sendo esse um lugar que lhes foi e continua sendo negado por falta de conhecimento de muitas empresas, eles tendem a aceitar a vaga mesmo não fazendo sentido para eles.

A Universidade C, com o seu compromisso social pode contribuir não só contratando essas pessoas, mas contribuir para que esse trabalho faça sentido para as mesmas. Nesse caso, o olhar do gestor é importante, pois ele é quem acompanha o funcionário no dia a dia. É importante, também, que se criem práticas para retenção dessas pessoas, por meio de um canal aberto de diálogo para atender as necessidades emergentes. Essa proposta visa contribuir para que a organização não apenas contrate pessoas com deficiência, mas também, se torne um local onde possam se desenvolver e alcançar os objetivos individuais e coletivos.

5.4.2 Desafios para inclusão

A Universidade C tem realizado algumas palestras para os funcionários em geral e para os gestores sobre bem-estar no trabalho e de diversidade e inclusão, porém, apesar dessas iniciativas, os gestores ainda esbarram em algumas dificuldades para lidar com as PcDs na sua equipe de trabalho. Sendo assim, propõe-se a seguinte diretriz **promover treinamentos contínuos com os gestores e as PcDs simultaneamente**, como *workshops* e sessões práticas de sensibilização, treinamentos de *feedback* construtivo e de comunicação com as PcDs de forma clara objetiva. Para isso, sugere-se que, no primeiro momento, sejam feitas avaliações do nível de conhecimento dos gestores sobre inclusão e acessibilidade, em seguida, fazer um mapeamento das necessidades específicas de cada gestor para personalizar a formação. Após isso, fazer sessões introdutórias para conscientizar os gestores sobre a importância da inclusão e os benefícios da diversidade, apresentação de histórias reais e estudos de caso de inclusão bem-sucedida. É importante destacar que essas práticas sejam pensadas com o protagonismo das pessoas que trabalham na organização, para que essa aplicação traga resultados que levem em consideração a necessidade das PcDs.

5.4.3 Relacionamento das PcDs com os gestores

Ainda que, de modo geral, as PcDs relataram não enfrentar dificuldades para se relacionar com a atual gestão, o interlocutor com deficiência física relata que percebia atitudes capacitistas da antiga gestora. Sendo assim, compreende-se a necessidade de se criarem práticas contínuas de mentoria para os gestores. Assim, a outra diretriz é **promover sessões regulares**

de comunicação entre gestores e PcDs, ajustando formatos para as necessidades de cada colaborador. Assim, sugere-se que os gestores sejam treinados para o desenvolvimento de estratégias de comunicação inclusiva e gestão de equipes diversas. Para tal, podem ser adotados os seguintes métodos: práticas com simulações de cenários, uso de guias de boas práticas e estudos de caso com problemas reais da organização. Sugere-se que cada gestor elabore um plano de ação para aplicar no seu setor, definindo metas práticas de inclusão, como por exemplo, ajustes em processos de trabalho. Para isso, é importante que sejam feitas parcerias com profissionais de RH e de empresas que trabalham com inclusão de PcD no mercado de trabalho para fornecerem apoio contínuo. Por fim, sugere-se que sejam feitas reuniões periódicas para identificação das áreas que precisam ser melhoradas e a consolidação dessas práticas.

5.4.4 Distribuição de tarefas

Foi possível identificar, pela fala dos interlocutores como principalmente o cadeirante, que na Universidade C, eles enfrentam, às vezes, algumas dificuldades nas atividades desenvolvidas por conta da sua condição física, assim como relata a gestora 1, de que às vezes não consegue delegar determinadas funções para algumas PcDs por conta de sua condição, que a impediria de entregar no prazo solicitado. Sendo assim, a diretriz que se propõe aqui é **Avaliar periodicamente a distribuição de tarefas para garantir equidade e inclusão as atividades desempenhadas pelas PcD.** Para tal, sugere-se adaptar funções e responsabilidades de acordo com as habilidades e limitações das PcDs, permitindo-lhes participar de atividades estratégicas.

É preciso destacar que, o gestor em particular, precisa entender que, por exemplo, um cadeirante não vai se mover na mesma velocidade que uma pessoa sem deficiência, e isso não implica que se deve atribuir a ele funções mais estáticas, mas que o gestor precisa respeitar e adequar a função ao tempo do colaborador, e criar estratégias que essa adaptação não impeça a agilidade e eficiência no resultado. Garantir a inclusão de PcD em reuniões e decisões importantes, assegurando a participação em níveis mais elevados da organização.

5.4.5 Oportunidades de ascensão de carreira

Como destacado anteriormente, assim como as PcDs têm enfrentado dificuldades para desempenhar funções mais complexas e estratégicas na Universidade C, elas também têm enfrentado dificuldades de ascensão, pois por conta do pouco protagonismo no seu dia a dia, as

oportunidades para ascender tornam-se escassas. Sendo assim, a última diretriz que se propõe é **a implementação de programas de desenvolvimento de carreira para as PcDs, incluindo mentorias, treinamentos e a revisão de processos de avaliação de desempenho para assegurar que não haja barreiras implícitas que impeçam a promoção das PcDs.** Para tal, é preciso considerar as habilidades e metas profissionais das PcDs, estabelecer programas de mentoria, oferecer treinamentos de liderança, capacitando a PcD para assumir cargos estratégicos. É importante destacar que para essas práticas é preciso envolver gestores e profissionais de RH para que sejam feitas revisões contínuas desses processos para assegurar a equidade nas promoções e oportunidades. Também considera-se aqui um ponto importante, que é a aplicação no dia a dia dessas práticas. Para isso, sugere-se incentivar a comunicação aberta e inclusiva dos gestores para com os seus colaboradores, assegurando que PcDs tenham voz em reuniões e processos decisórios. Garantir que sejam feitas adaptações necessárias como tecnológicas e ajustes no ambiente de trabalho, para que as mesmas possam ter mais autonomia e confiança para desempenhar suas atividades de forma criativa e inovadora.

Quadro 5 – Proposta de diretrizes

Categorias	Diretrizes	O que fazer	Como fazer	Com quem fazer
Desafios para Contratação	Adaptar os processos de recrutamento e seleção, para atender a diferentes necessidades e implementar políticas claras de recrutamento que incentivem a candidatura das PcDs.	Diagnósticos para identificar áreas da organização em que pessoas com deficiência possam ser contratadas de acordo com sua formação, aspirações, habilidades e técnicas profissionais.	Criar práticas para retenção dessas pessoas, criando um canal aberto de diálogo para atender necessidades emergentes.	Gestores e profissionais de RH.
Desafios para inclusão	Promover treinamentos contínuos com os gestores e as PcDs simultaneamente.	<i>Workshops</i> e sessões práticas de sensibilização. Treinamentos de <i>feedback</i> construtivo e treinamentos para que os gestores possam desenvolver habilidades de comunicação com as PcDs de forma clara e objetiva.	Avaliar o nível de conhecimento dos gestores sobre inclusão e acessibilidade, fazer um mapeamento das necessidades específicas de cada gestor para personalizar o treinamento.	Gestores, PcD e RH.
Relacionamento das PcDs com os gestores.	Promover sessões regulares de comunicação entre gestores e PcD,	Cada gestor deve elaborar um plano de ação para aplicar no seu setor, definindo	Ajustar processos de trabalho, fazer parcerias com	Gestores.

Categorias	Diretrizes	O que fazer	Como fazer	Com quem fazer
	ajustando formatos para as necessidades de cada colaborador.	práticas de inclusão.	profissionais de RH ou de empresas que trabalham com inclusão de PcD no mercado de trabalho para fornecerem apoio contínuo.	
Distribuição de tarefas.	Avaliar periodicamente a distribuição de tarefas para garantir equidade e inclusão.	Adaptar funções e responsabilidades de acordo com as habilidades e limitações das PcDs, permitindo-lhes participar de atividades estratégicas.	Criar estratégias para que essas adaptações não impeçam a agilidade e eficiência nos resultados.	Gestores e RH.
Oportunidades de Ascensão de Carreira.	Implementação de programas de desenvolvimento de carreira para as PcDs, incluindo mentorias e treinamentos, revisar processos de avaliação de desempenho para assegurar que não haja barreiras implícitas que impeçam a promoção das PcDs.	Considerar as habilidades e metas profissionais das PcDs. Estabelecer programas de mentoria, para o crescimento das PcDs. Oferecer treinamentos de liderança, capacitando PcD para assumir cargos estratégicos.	Incentivar a comunicação aberta e inclusiva dos gestores com os seus colaboradores. Assegurando que PcD tenham voz em reuniões e processos decisórios. Garantir que sejam feitas adaptações necessárias como tecnológicas e ajustes no ambiente de trabalho, para que as mesmas possam ter mais autonomia e confiança para desempenhar suas atividades de forma criativa e inovadora.	Gestores, RH e PcD.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base no projeto já existente da Universidade C, e que neste trabalho foi esboçado, de forma resumida, as diretrizes. Espera-se que as mesmas possam contribuir no

desenvolvimento e continuidade do projeto e dar seguimento a uma reestruturação do mesmo, a fim de preparar, ainda mais, os gestores para efetivar a inclusão das pessoas com deficiência na Universidade C. Destacar, também, que essas diretrizes foram traçadas a partir das experiências das próprias PcDs, levando em consideração a visão das gestoras, da recrutadora e a psicóloga.

6 CONCLUSÕES

Como indicado ao longo da discussão, historicamente a exclusão das PcD no mercado de trabalho, reflete uma sociedade que construiu seu desenvolvimento em torno de um modelo idealizado de “pessoa padrão”, que atendia às exigências físicas, estéticas e sociais impostas. Esse padrão, ao ignorar a diversidade humana, gerou uma série de preconceitos e discriminações, o que limitou a participação plena das PcDs nos diversos espaços, incluindo o mercado de trabalho.

Como mostrado por Lima e Jurdi (2014), as PcDs foram, historicamente, marginalizadas e vistas como incapazes de participar dos processos produtivos de forma autônoma, o que ainda precisa ser desconstruído por meio de práticas inclusivas e de uma mudança cultural nas organizações. A inclusão efetiva exige, não apenas o cumprimento de leis, mas também, um compromisso coletivo.

A Universidade C, no seu contexto geral, valoriza a inclusão, não apenas para cumprir exigências legais, mas como um processo de humanização da própria sociedade, porém, carece de intervenções mais incisivas para que essas iniciativas sejam efetivadas por meio de práticas explícitas e urgentes.

A inclusão não pode ser responsabilidade exclusiva do indivíduo com deficiência, mas deve ser um esforço conjunto da organização, dos gestores e dos colaboradores em geral, e é preciso, também, adaptar o ambiente de trabalho e garantir condições equitativas, principalmente, no que se refere a um plano específico de progressão de carreira, sendo esta uma das principais questões que foi constada durante as entrevistas.

A Universidade C ainda apresenta inúmeras dificuldades para incluir as PcDs. Isso implica, não apenas na criação de políticas de diversidade, mas em práticas realmente inclusivas, na mudança de mentalidade e cultura organizacional. Nesse contexto, como evidenciado por vários autores aqui destacados e pelos relatos dos participantes, foi possível reforçar a ideia de como é importante ver a deficiência como um aspecto da diversidade humana e não como uma limitação.

A Lei de Cotas (Lei n.º 13.146/2015) trouxe muitos avanços para garantir a inserção das PcDs no mercado de trabalho. Porém, apesar desses avanços, foi possível observar que as organizações ainda estão fragilizadas no tocante as práticas e fiscalização de sua aplicação.

As barreiras encontradas pelas PcDs, tanto operacionais quanto atitudinais, revelam a necessidade de capacitação contínua dos gestores, que ainda mostram resistência e falta de conhecimento adequado para lidar com a diversidade.

As iniciativas de inclusão da Universidade C, embora bem-intencionadas, demonstram limitações práticas que afetam a efetividade das ações. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, como destacado pela OIT (2020), desempenha um papel essencial na promoção da autoestima e na capacidade produtiva desses indivíduos, além de fortalecer os laços sociais.

Para que essa inclusão seja efetiva, o papel dos gestores é fundamental, exigindo deles o desenvolvimento de competências específicas que vão além do que os manuais institucionais podem oferecer. Em torno disso, a criação de uma cultura organizacional, verdadeiramente inclusiva, só será possível com o compromisso contínuo de todos os níveis da organização.

Assim, a principal contribuição desta pesquisa consiste na elaboração de diretrizes para a capacitação dos gestores, oferecendo uma sugestão aplicável à realidade da universitárias C.

O estudo também avança no campo da inclusão ao destacar o papel crucial dos gestores nesse processo e ao fornecer uma análise dos obstáculos enfrentados pelas PcDs. Esses obstáculos como já destacado, vão além das limitações físicas ou estruturais; incluem também atitudes capacitistas e a falta de sensibilização por parte de gestores e colegas.

Assim, entende-se que, a partir dos levantamentos feitos com base nos vários autores aqui referenciados e das experiências dos interlocutores (PcDs), que a inclusão no mercado de trabalho não só promove justiça social, mas também enriquece o ambiente das organizações.

E, nesse sentido, as organizações de caráter universitário têm o dever de garantir a efetivação desses profissionais, reforçando no seu plano de ensino, pesquisa e extensão, o compromisso prático e real da inclusão e desenvolvimento dessas pessoas dentro do mercado de trabalho.

Vale destacar que esta pesquisa foi realizada a partir das experiências de uma única Universidade, o que pode dificultar a generalização dos resultados para outras instituições. O uso exclusivo de dados qualitativos também pode ser considerado um fator limitante à amplitude das conclusões, pois ao considerar a aplicação de um estudo comparativo com a utilização de dados quantitativos e qualitativos poderiam enriquecer ainda mais a análise.

Sendo assim, sugere-se para futuras pesquisas: a realização de estudos comparativos em diferentes instituições, públicas e privadas, a fim de verificar se os desafios enfrentados na Universidade C são generalizados. Adoção de uma abordagem quantitativa pode ser incorporada para medir a eficácia das diretrizes e sua aplicação em diferentes contextos.

Um trabalho que também pode ser desenvolvido em torno do assunto seria, investigar sobre os efeitos psicológicos gerados pela exclusão e o preconceito que essas pessoas enfrentam ao buscar uma colocação profissional. A negativa de acesso ao mercado de trabalho não é apenas

uma violação de direitos, mas pode também causar um grande impacto emocional e psicológico, levando à frustração, baixa autoestima e, em muitos casos, ao desenvolvimento de condições como depressão e ansiedade.

O preconceito, muitas vezes, disfarçado em práticas de contratação, reforça estereótipos e marginalização das pessoas com deficiência, perpetuando um ciclo de exclusão que precisa ser interrompido.

Por fim, estudos que abordam esses efeitos psicológicos são fundamentais para uma melhor compreensão dos impactos que a discriminação e a falta de oportunidades geram sobre o bem-estar emocional dessas pessoas. Esses trabalhos também são essenciais para subsidiar políticas públicas e programas de apoio psicológico, tanto no contexto social como no âmbito do mercado de trabalho.

Dessa forma, espera-se que com essas diretrizes, a Universidade C possa construir um ambiente mais inclusivo, equitativo e acessível para as PcDs. Espera-se, também, que ao adotar essas diretrizes, a Universidade C possa experimentar uma transformação significativa no modo como se posiciona frente à inclusão das PcDs dentro do seu espaço de trabalho, promovendo um ambiente mais justo e inclusivo para todos, especialmente para as PcDs, que buscam não um tratamento especial, mas igualdade de oportunidades.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Janine Praça; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 241-254, maio/ago. 2006.
- AYDOS, Valéria. Construindo o “bom trabalhador”: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia**, Rio Grande do Sul, v. 25, n. 2, p. 289-314, jun. 2021.
- B3. **Guia de boas práticas**. 2020. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-guia-para-orientar-empresas-sobre-as-melhores-praticas-em-diversidade-e-inclusao.htm. Acesso em: 16 nov. 2023.
- BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula Chies. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: Responsabilidades práticas e caminhos. **Revista Oes**, Bahia, v. 17, n. 54, p. 439-461, set. 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BERGONICI, Aragon Alberto. **A inclusão de pessoas com deficiência no quadro de empregados das instituições de ensino superior comunitárias do Rio Grande do Sul**. 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, Porto Alegre, 2018.
- BERNARDES, Liliane Cristina Gonçalves; ARAUJO, Tereza Cristina Cavalcanti Ferreira de. Deficiência, políticas públicas e bioética: percepção de gestores públicos e conselheiros de direitos. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 9, p. 2435-2445, set. 2012.
- BRASIL. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. Brasília, DF: MTE, SIT, 2007.
- BRASIL. **Decreto nº 3.298 de dezembro de 1999**. Regulamenta a lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre Políticas Nacionais para Integração da Pessoa com deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 16 ago. 2023.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **DPE/Grupo de trabalho de Deficiência – PNAD Contínua**, 2023.
- BRASIL. **Lei n.º 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 16. Ago. 2023.
- Brasil. **Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras Providências. Brasília, 1991.

BRITO, Raimunda Alves de; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Os Principais Desafios das Pessoas com Deficiência em Adentrar o Mercado de Trabalho: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, Santo André, v. 14, n. 51, p. 622-645, jul. 2020.

CAMARGO, Mário Lázaro *et al.* O Psicólogo e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 799-814, set. 2017.

CAMARGO, Mário Lázaro. O papel da psicologia organizacional e do trabalho no enfrentamento dos desafios à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Rev. Psico.: ciência e profissão Mimesis**, Bauru, v. 35, n. 2, p. 201-222, 2014.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 100-129, jan. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA – CFP. **Atribuições profissionais do Psicólogo no Brasil**: contribuição do Conselho Federal de Psicologia ao Ministério do Trabalho para integrar o catálogo brasileiro de ocupações. Brasília, DF: 1992. Disponível em: <http://site.cfp.org.br/wp-content>. Acesso em: 14 set. 2024.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CUNHA, Ana Carolina Castro P. Deficiência como expressão da questão social. **Departamento de Serviço Social da Universidade de Brasília**, Brasília, v. 5, n. 141, p. 303-321, fev. 2021.

CUNHA, Maíra Darido da. **As vozes de servidores com deficiência: Uma análise da inclusão em universidades públicas**. 2019. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências e Letras, Unesp/Araraquara, Araraquara, São Paulo, 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/20473869.2023.2183306>. Acesso em: 25 ago. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1-4, p. 532-550, 1989.

ENAP. **Proposta de programa de inclusão de pessoas com deficiência na Enap**. 2017. Disponível em: <https://inclusao.ena.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Proposta-Docmento-Base-Programa-Inclus%C3%A3o-Pessoa-com-Defici%C3%Aancia-1.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2023.

FERNANDES, Thais; BERLATO, Heliani. Gestão da diversidade: as influências da cultura organizacional. **XVI Encontro da Anpad**, São Paulo, p. 1-17, set. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000.

FRANÇA, Tiago Henrique. Modelo Social da Deficiência: uma ferramenta sociológica para a emancipação social. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 31, p. 59-73, dez. 2013.

FRIEDRICH, Ricardo Werner. Pessoa com deficiência no mercado de trabalho: dificuldades na inclusão. **Seminário Internacional: Demandas Sociais e Políticas na Sociedade Contemporânea**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 8, p. 1-17, set. 2016.

GADOTTI, Moacir. Universidade Estatal e Universidade Comunitária dois perfis em construção da Universidade brasileira. **Centro de Referência Paulo Freire**, São Paulo, p. 1-13, out. 1997.

GARCIA, Vinicius Gaspar. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Revista Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 165-187, abr. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDCHMIT, Julie. **Imperfeitos**. São Paulo: Sankto, 2022.

GUILHERME, Mário Aquino Alves *et al.* A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **FGV-Eaesp**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 20-29, set. 2019.

HENDGES, Monique dos Reis. **A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: análise em uma universidade do comung**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social, Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta - RS, 2020.

HUNT, Paul. **Stigma: the experience of disability**. London: Geoffrey Chapman Ed.20, 1966.

INSTITUTO ETHOS. **Ethos apresenta iniciativa para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/ethos-apresenta-iniciativa-para-inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 11 jul 2023.

LEITE, Fernanda Menezes. **Desafios para a Inclusão da Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho**. Mercado de trabalho e pessoas com deficiência: desafios à inclusão. Rio de Janeiro: Ed. Lumen Juris, 2019.

LIMA, Laís Batista de; JURDI, Andrea Perosa Saigh. Empregabilidade de pessoas com deficiência no município de Santos/SP: Mapeamento de Políticas Públicas e Práticas institucionais. **Revista Brasil Educação Especial**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 513-524, dez. 2014.

LORENZO, Suelen Moraes; SILVA, Nilson Rogério. Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 345-360, jul./set. 2017.

MACIEL, Álvaro dos Santos. Importância do reconhecimento no mundo do trabalho da pessoa com deficiência para a (re) construção da identidade social a partir de Axel Bonnet. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 75-95, jul. 2020.

MARQUES, Débora Cristina Gavira. **Análise de custos para inclusão da pessoa com deficiência visual no trabalho com processos administrativos em instituições públicas de ensino superior do Estado de São Paulo, utilizando a metodologia de emprego apoiado**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências) – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2022.

MATOS, Hamanda de Nazaré Freitas; RAIOL, Raimundo Wilson Gama; ARRUDA, Paula Regina Benassuly. A evolução terminológica de “pessoas com deficiência” nos níveis de proteção de direitos humanos. **Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos**, Bauru, v. 10, n. 2, p. 305-319, jul./dez. 2022.

MAZUR, Barbara. Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. **Journal Of Intercultural Management**, v. 2, n. 2, p. 5-15, nov. 2010.

MELLO, Letícia Souza; CABISTANI, Luiza Griesang. Capacitismo e lugar de fala: repensando barreiras atitudinais. **Revista da Defensoria Pública RS**, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 23, p. 118-139, abr. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. **Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF)**. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/idoso-pcd/Pagina/conceitos-de-deficiencia>. Acesso em: 8 ago. 2023.

MIRANDA, Eulália Xavier; SOUZA, Charleston Sperandio de. Dificuldades da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, Aimorés/Mg, v. 1, n. 1, p. 1-12, mar. 2020.

MONTEIRO, Líbia Gomes *et al.* Responsabilidade social empresarial: Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Brasil Educação Espacial**, Minas Gerais, v. 17, n. 3, p. 459-480, dez. 2011.

OLIVEIRA, M. A. *et al.* Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: Considerações sobre políticas públicas no Estados Unidos, União Europeia e Brasil. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 15, n. 2, p. 219-232, dez. 2009.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Florianópolis, p. 3833-3844, nov. 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Estabelece 3 de dezembro como Dia Internacional da Pessoa com Deficiência. 2022. Disponível em: <https://www.un.org/es/observances/day-of-persons-with-disabilities>. Acesso em: 2 jul. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Guia para empresas sobre os direitos das pessoas com deficiência**, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Deficiência e trabalho**. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/lisbon/temas/WCMS_650799/lang--pt/index.htm. Acesso em: 26 jun. 2023.

PAIVA, Juliana Cavalcante Marinho; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiência. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 218-239, 2017.

PINHEIRO, Rosalice Fidalgo *et al.* A complexidade do reconhecimento da (in)capacidade da pessoa com deficiência no direito brasileiro: da codificação à jurisprudência. **Revista de Direitos Fundamentais Democrático**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 225-254, ago. 2017.

PONTE, Aline Sarturi; FEDOSSE, Elenir. Percepção dos trabalhadores, empregadores e órgão legal sobre a participação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Rev. Brasileiras**, Camobi, Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 1-25, nov. 2019.

RODRIGUES, Pollyanna Salles; PEREIRA, Éverton Luís. A percepção das pessoas com deficiência sobre o trabalho e a Lei de Cotas: uma revisão da literatura. **Revista de Saúde Coletiva**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 1-20, jan. 2021.

SALES, Ricardo Gonçalves de. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. **XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Paulo, p. 1-15, set. 2016.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. 2. ed. Brasília: Enap, 2021.

SANTOS, Talianne Rodrigues *et al.* Políticas públicas direcionadas às pessoas com deficiência: uma reflexão crítica. **Revista Ágora**, Vitória, Espírito Santo, v. 1, n. 15, p. 210-219, maio 2017.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Como chamar as pessoas que têm deficiência?** São Paulo: RNR, 2005.

SERRANO, Cláudia; BRUNSTEIN, Janette. O gestor e a PcD: Reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 17, n. 2, p. 360-395, ago. 2011.

SILVA, Talita Braga *et al.* A Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho Brasileiro: Perspectivas e Desafios. **Revista FSA**, Teresina, v. 14, n. 5, p. 32-54, out. 2007.

SILVA, Neves Priscila; PRAIS, Fabiana Gomes; SILVEIRA, Andréa Maria. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Belo Horizonte - MG, v. 20, n. 8, p. 2549-2558, ago. 2015.

SIMONELLI, Angela Paula; JACKSON FILHO, José Marçal. Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei de cotas: uma revisão da literatura. **Caderno Brasileiro de Terapia Ocupacional**, São Carlos, v. 25, n. 4, p. 855-867, maio 2017.

SOUZA, Ana Caroline da Silva *et al.* O valor da diversidade nas organizações: um mero discurso ou uma experiência efetiva. **Revista Valore**, Rio de Janeiro, v. 5, ed. Especial, p. 372-382, jul. 2020.

STURZA, Janaína Machado; MARQUES, Aline Damian. A Importância do Trabalho para a Consolidação da Dignidade do Homem: Apontamentos sob a Perspectiva dos Direitos Sociais. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, Rio Grande do Sul, v. 10, n. 50, p. 109-125, jun. 2017.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista brasileira de educação especial**, v. 11, n. 2, p. 273, 2005.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, p.107-118, mar./abr. 1990.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, Gabriel Almeida *et al.* As barreiras enfrentadas e o papel do gestor na inclusão de pessoas com deficiência (PcD) no ambiente organizacional. **Multidebates**, Palmas-To, v. 4, n. 2, p. 245-254, jun. 2020.

VILELA, Laiza Oliveira. **Concepções sobre o trabalho da pessoa com deficiência: avaliação dos efeitos de uma intervenção realizada com funcionários de uma universidade pública**. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem) – Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2013.

VIOLANTE, Rômulo Rodrigues; LEITE, Lúcia Pereira. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-91, out. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIAS DOS PARTICIPANTES

Idade dos participantes

Mais de 18 Mais de 20 30 ou mais

Tipo de deficiência

Visual Física Auditiva Mental Múltipla

Nível de formação

Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo Mestrado cursando Mestrado interrompido Mestrado completo Doutorado Cargo que ocupa na instituição

Tempo na instituição

Menos de 1 ano Mais de 1 ano Mais de 3 anos

Quais dificuldades já enfrentou quando procurava emprego?

Qual a sua avaliação sobre a lei de cotas para contratação e permanência das PcD no mercado de trabalho?

Como foi seu processo de recrutamento e seleção?

Você considera que as práticas de recrutamento e seleção atendem as pessoas com deficiência?

Como foi o processo de socialização dentro da organização? Quais os principais desafios? Como você classifica as condições de trabalho que a organização oferece para as PcDs?

A organização tem promovido práticas de inclusão e sensibilização para os colaboradores e gestores?

O que você sugere para melhoria das práticas de inclusão para PcD dentro da organização? As

oportunidades de ascensão profissional são iguais para todos os grupos?

Já passou por algum tipo de discriminação ou de preconceito por parte dos colegas ou de algum superior?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS GESTORAS, PSICÓLOGA E A RECRUTADORA

Idade dos participantes

Mais de 20 Mais de 30 40 ou mais

Nível de formação

Ensino superior completo Mestrado cursando Mestrado interrompido Mestrado completo Doutorado

Cargo que ocupa na instituição

Tempo na instituição

Mais de 2 anos Mais de 3 anos 4 anos ou mais

A organização tem enfrentado desafios para contratar PcD que tenham formação exigidas para as suas vagas?

Como a organização realiza o processo de socialização das PcD? Quais os principais desafios?

Qual a sua avaliação sobre a lei de cotas para contratação e permanência das PcD no mercado de trabalho?

Como a organização realiza o processo de socialização das PcD? Quais os principais desafios?

A organização tem promovido práticas de inclusão e sensibilização para os colaboradores e gestores?

O que você sugere para melhoria das práticas de inclusão para PcD dentro da organização?

As oportunidades de ascensão profissional são iguais para todos os grupos?

APÊNDICE C – ATIVIDADES REALIZADAS NO ANO DE 2019

- 21/01 - Reunião para alinhamento dos objetivos do Projeto, estavam presentes: um professor, um gestor, uma psicóloga, uma analista de GP e uma assistente de GP.
 - 05/02 - 1º Encontro com as pessoas com deficiência contratadas e as que já faziam parte do quadro de profissionais da instituição. Nesse encontro, trabalhou-se sob o ponto de vista das habilidades de cada um. A pergunta: “Onde e em que aspecto eu sou bom?” Permeou o encontro.
 - 07 e 20 e 25/02 - Reuniões para reflexão e planejamento com a equipe de trabalho, esse planejamento foi feito com o professor que está participando do projeto, gestora e analista de GP.
 - 11 e 25/03 - Reunião para reflexão e planejamento com a equipe de trabalho.
 - 01 e 09/04 - Reunião para reflexão e planejamento com a equipe de trabalho.
 - 02/04 - 2º Encontro com as pessoas com deficiência. Neste encontro foram trabalhados jogos de criatividade, onde os participantes puderam experimentar formas novas de se comunicar e se relacionar.
 - 12/04 - 1º Encontro com os gestores administrativos. Iniciamos este comatividades de integração, onde aprofundamos questões como: o olhar para o outro, ver de verdade, foco, e afinamento de equipe. Num segundo momento, dividimos o grupo em equipes, que trabalharam o tema: “Desafios e sugestões para enfrentar a questão da inclusão no campus”. Cada grupo escolheu relatoria, que apresentou o resultado no final do evento. O encontro terminou com mais uma dinâmica em que o espírito de equipe foi valorizado.
- 02, 21, 23 e 28/05 - Reuniões para reflexão e planejamento com equipe de trabalho.
- 15/05 - 3º Encontro com as pessoas com deficiência, foi um encontro com a literatura popular brasileira. Tendo o conto: “O velho, o menino, o burro” como ponto de partida, trabalhou-se principalmente o medo primordial de o que as pessoas pensam de nós, o medo do ridículo, este medo faz com que deixemos de fazer coisas em função dos outros.
 - 23 e 30/05 - 1º Encontro com as Equipes de Trabalho (grupo I e grupo II). Nesse encontro, deu-se início as atividades de integração, onde foi possível aprofundar questões como: o olhar para o outro, ver de verdade, foco, e afinamento de equipe. Num segundo momento, fez-se a divisão em equipes para trabalhar o tema: desafios e sugestões para enfrentar a questão da inclusão no campus. Cada grupo, escolheu relatoria, que apresentou o resultado no final do evento. O encontro terminou com mais uma dinâmica em que o espírito de equipe foi

valorizado.

- 13 e 25/06 - Reuniões para reflexão e planejamento com equipe de trabalho.
- 09/07 - 4º Encontro com as pessoas com deficiências. Neste encontro contou-se com a presença de novos participantes, e desenvolvemos a criação de uma canção produzida coletivamente. Partimos de ideias e frases sobre inclusão e, acompanhadas musicalmente pelo Jackson, músico e cantor experiente, o grupo se aventurou na construção musical, resultando numa bela canção.
- 22/07 - Reunião para reflexão e planejamento com equipe de trabalho.
- 13/08 – 5º Encontro com as pessoas com deficiência. Como o grupo já havia amadurecido em termos de relacionamento e confiança, desenvolvemos atividades de jogos teatrais, foi uma tarde bastante agradável, onde refletimos sobre nossos potenciais criativos.
- 12 e 13/09 - 2º Encontro com as Equipes de Trabalho (grupo I e grupo II). Trabalhamos com o filme: “O povoado dos moinhos”, de Akira Kurasawa, que é um dos curtas do filme: “Sonhos”. A partir do filme, trabalhamos o olhar estrangeiro. Com cada povo, cada aldeia, tem a sua cultura, seu modo de ver temas como os costumes, a morte e a vida. Conhecer para compreender e respeitar as diferenças. Após o filme, e sua discussão, foi realizado um jogo de sociometria em que as pessoas descobriam dentro do grupo suas afinidades e suas diferenças.

Esse trabalho, além de tratar do tema específico do encontro, acaba gerando um ambiente de trabalho mais acolhedor. Uma das questões apontadas pelos grupos foi sobre a falta de subsídios para lidar com as pessoas com deficiência, no cotidiano do trabalho. Partimos do ponto de vista de que não há modelo único de tratamento, pois cada indivíduo é singular, nas suas potencialidades e deficiências. Mas, compreendendo a necessidade real de uma vivência prática, neste encontro tivemos uma fala do novo integrante da equipe de trabalho, sobre trajetória desde uma pessoa com baixa visão até a cegueira, seu processo de assimilação e a construção de sua liderança no movimento em prol dos direitos da pessoa com deficiência em Joinville.

- 25/09 - 2º Encontro com os Gestores Administrativos. Roda de conversa sobre deficiente visual, primeiro vice-presidente da Organização Nacional de Cegos do Brasil. Tema: Diversidade e Inclusão como Ferramentas Facilitadoras para o Desenvolvimento da Gestão e de Equipes.
- 08 e 28/10 – Reuniões para reflexão e planejamento com a equipe de trabalho
- 21/10 – 6º Encontro com as pessoas com deficiência – como havia participantes novos,

sentimos a necessidade de fazer uma dinâmica de apresentação para que o grupo se conhecesse. Devido alguns membros do grupo desejarem se apresentar no último encontro geral, voltamos a ensaiar a canção criada no grupo. Finalmente trabalhamos o uso do espaço da sala, ocupando o ambiente com deslocamentos de diversas formas: mover-se sozinho, em dupla, quarteto, ou em grupo inteiro, discutimos depois da dinâmica temas como colaboração e trabalho em grupo, (Retirado do esboço disponibilizado pela Universidade C).

Vale salientar que o projeto no momento se encontra inativo, questionadas (psicóloga e recrutadora) do motivo da interrupção do projeto, não souberam responder ao certo.

Observar também que o projeto proporcionava encontros isolados entre gestores e colaboradores, em alguns momentos específicos como podemos observar no relato acima apresentado teve a participação de alguns gestores, mas no geral esses encontros acontecem em momentos distintos.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



GABINETE DO REITOR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado, intitulada **Diretrizes para capacitação de gestores na inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho: um estudo de caso em uma Universidade comunitária**. Tendo como objetivo geral Propor diretrizes para a capacitação de gestores na promoção da inclusão de pessoas com deficiência no contexto de trabalho da Universidade C e como objetivos específicos Identificar as dificuldades da inclusão das pessoas com deficiência no contexto de trabalho; Descrever os aspectos facilitadores e dificultadores para inclusão das pessoas com deficiência dentro da Universidade C; Analisar a percepção dos profissionais com deficiência da Universidade C sobre a questão da inclusão no contexto da organização; Levantar junto aos gestores os desafios da inclusão de pessoas com deficiência na organização. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas individual semiestruturadas, das quais você está sendo convidado a participar. As datas e horários das entrevistas serão previamente agendadas de acordo com a disponibilidade dos interlocutores da pesquisa, tais entrevistas serão realizadas em alguma das salas da Universidade C por considerar ser um local estratégico tanto para os interlocutores quanto para a pesquisadora.

A participação de cada interlocutor não demandará despesas financeiras, porém, se por alguma eventualidade algum participante precisar de ajuda de custos com deslocamento ou algo do gênero, a pesquisadora se compromete em custear tais despesas. Não haverá remuneração pela participação na pesquisa. Em caso de possíveis danos decorrentes da pesquisa será garantida a devida indenização. A sua identidade será preservada em todo processo de pesquisa e na elaboração final da dissertação, pois cada interlocutor será identificado por um número.

Em termos de benefícios e/ou vantagens de participar desta pesquisa, você estará contribuindo no processo de humanização das organizações e da sociedade de modo geral, à medida que a sua participação possibilitará uma ampliação dos modos de inclusão das pessoas com deficiência nas organizações, tendo como base o olhar experiencial das próprias PcD. De igual modo, contribuirá na

expansão dos conhecimentos sobre a inclusão de PcD nas organizações de modo geral, e de modo específico na Universidade C.

A condução desta pesquisa estará a cargo de Melânia Tomás Baptista de Sousa André, mestranda do curso de pós-graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, sob a orientação da Profª Dra Dannyela da Cunha Lemos.

O participante, caso desejar, poderá se retirar do estudo a qualquer momento sem qualquer tipo de constrangimento. Cada participante poderá solicitar uma leitura previa dos dados coletados antes da elaboração final da dissertação, caso seja de seu interesse.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. Reitera-se que a sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder da pesquisadora e outra com o participante/interlocutor da pesquisa.

NOME DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL PARA CONTATO: Melânia Tomás Baptista de Sousa André

NÚMERO DE TELEFONE: (47) 997702588

ENDEREÇO: Rua Comandante Eugenio Lepper, 97 – Centro, Joinville/SC

ASSINATURA DO PESQUISADOR:

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPESH/UDESC
Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901
Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cep.udesc@gmail.com
CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040
Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conep@saude.gov.br

Avenida Madre Benvenuta, 2007, Itacorubi, CEP 88035-901, Florianópolis, SC, Brasil.
Telefone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cep.udesc@gmail.com
CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
SRTV 701, Via W 5 Norte – Lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040
Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conep@saude.gov.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que percebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

Assinatura

Local:

Data: / /