



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ADERBAL PENHA COSTA JUNIOR

**ADEQUAÇÕES DA LEI Nº 13.146/2015 E SEUS IMPACTOS NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES E PRESTADORES DE SERVIÇOS  
PORTADORES DE DEFICIÊNCIA DO SENADO FEDERAL**

Brasília – DF  
2019



ADERBAL PENHA COSTA JUNIOR

**ADEQUAÇÕES DA LEI Nº 13.146/2015 E SEUS IMPACTOS NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES E PRESTADORES DE SERVIÇOS  
PORTADORES DE DEFICIÊNCIA DO SENADO FEDERAL**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Marcos Alberto Dantas

Brasília – DF  
2019

ADERBAL PENHA COSTA JUNIOR

**ADEQUAÇÕES DA LEI Nº 13.146/2015 E SEUS IMPACTOS NO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES E PRESTADORES DE SERVIÇOS  
PORTADORES DE DEFICIÊNCIA DO SENADO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

**Aderbal Penha Costa Junior**

Ms. Marcos Alberto Dantas

Professor-Orientador

Ms. Olinda Maria Gomes Lessa

Professora-Examinadora

Ms. Roque Magno de Oliveira

Professor-Examinador

Brasília, 10 de julho de 2019

Dedico aos meus familiares e amigos, a todo o corpo docente do curso de Bacharelado em Administração da FACE- UNB e a todos os meus colegas de curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida e pela força e ajuda que me proporcionou chegar até este momento de vitória.

Minha eterna gratidão ao Ms. Marcos Alberto Dantas por sempre ter me orientado com toda a paciência e compreensão; sempre respeitando e me incentivando nos momentos de dificuldade aos quais passei, em alguns momentos destes enfrentando problemas grandes e “torrenciais”; meu muito obrigado mesmo por não ter desistido de mim.

Meus agradecimentos também as demais professoras e servidores do departamento de Administração da UNB, que sempre atenderam de maneira cortês e tempestiva a todas as solicitações e dúvidas que tive durante toda esta longa caminhada.

Agradeço de coração à Servidora Célia Regina, da Acessibilidade do Senado Federal que em seu compromisso com este tema me auxiliou em todos os momentos em que necessitei de dados e entrevistas para a base desta pesquisa. Sem esta ajuda e intervenção este trabalho seria impossível. Agradeço também a todos os demais gestores, servidores e prestadores do Senado Federal que se prontificaram a me auxiliar nesta pesquisa.

Agradeço também aos meus pais pelo apoio incondicional em todas as etapas da minha vida e em particular neste processo: Aderbal Penha Costa e Maria Pinheiro Costa.

Agradeço a minha esposa, Silvana Costa, que foi peça fundamental na conclusão deste trabalho, sendo suporte para que eu conseguisse conciliar tudo. E também à minha filha amada, Ana Luisa, que constitui o maior incentivo que Deus me deixou nesta terra; e mesmo pequena sempre soube compreender todos os momentos pelos quais passei. Este mérito também é de vocês.

Muito obrigado meus amigos e amados: vocês foram imprescindíveis nesta conquista.

*“Somente somos iguais no plano teórico e abstrato;  
no plano empírico, cada um de nós ocupa um lugar  
singular e único”*

*Mikhail Bakhtin*

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a inclusão social e se propõe a investigar se os servidores e prestadores de serviços, portadores de deficiência do Senado Federal, se sentem incluídos com a aplicação da lei 13.146 de 06 de julho 2015: Estatuto da pessoa com deficiência; que muito além de acessibilidade é uma lei que tenta garantir e promover a inclusão das pessoas portadoras de deficiência visando diminuir as desigualdades sociais que este público enfrenta. Através de entrevistas, questionários, observações nos locais de trabalho e outros dados coletados tentou-se mensurar por meio de uma análise interpretativa os impactos da aplicação desta lei, considerando também as diversas políticas institucionais envolvidas, no clima organizacional dos servidores e prestadores da gráfica do Senado Federal. É de comum conhecimento que quando a organização se propõe a realizar este tipo de ação e intervenção, desenvolve consequências diretas no ambiente organizacional e pode gerar um clima tanto de satisfação quanto de apatia. Neste trabalho foi verificado que as ações implementadas, de modo geral, estão atingindo o seu objetivo e impactando, ainda que de maneira incipiente, positivamente no clima organizacional dos servidores e prestadores. Entretanto observa-se que embora haja envolvimento de toda a organização, ainda é necessário um maior comprometimento da maioria dos gestores para que estas ações se incorporem à cultura organizacional e seu reflexo no clima organizacional seja orgânico e natural.

Palavras-chave: Acessibilidade, Inclusão, Ambiente Organizacional e Clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The present project has as its theme the social inclusion, and proposes to investigate whether the servers and service providers with disabilities, of the Federal Senate, feel included with the application of law 13,146 of July 6, 2015: Statute of the disabled person; which, beyond accessibility, is a law that tries to guarantee and promote the inclusion of people with disabilities in order to reduce the social inequalities that this public faces. Through interviews, questionnaires, observations in the workplace and other data collected, it was tried to measure by means of an interpretative analysis the impacts of the application of this law, considering also the different institutional policies involved, in the organizational climate of the Senate's servers and providers. It is common knowledge that when the organization proposes to carry out this type of action and intervention it develops direct consequences in the organizational environment and can generate a climate of both satisfaction and apathy. In this work it was verified that the implemented actions, in general, are reaching their objective and impacting, even in an incipient way, positively on the organizational climate of the servers and providers. Although it is observed that despite the fact that there is involvement of the entire organization, greater commitment of the majority of managers is required for these actions to be incorporated into the organizational culture and its reflection on the organizational climate is organic and natural.

Keywords: Accessibility, Inclusion, Organizational Environment and Organizational Climate.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Estrutura Administrativa do Senado Federal.....	40
Figura 2 – Acessibilidade do Senado.....	68
Figura 3 – Banheiro Adaptado para cadeirantes.....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro geral de servidores, terceirizados, estagiários e jovens-aprendizes do Senado Federal.....	46
Quadro 2 – Colaboradores com deficiência por tipo de vínculo – 2018.....	46

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização.....	12
1.2 Formulação do Problema.....	13
1.3 Objetivo Geral.....	14
1.4 Objetivos Específicos.....	14
1.5 Justificativa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Gestão de Pessoas.....	17
2.2 A pessoa com deficiência e sua inclusão no mundo do trabalho.....	22
2.3 Clima Organizacional e Ambiente de trabalho.....	27
2.3.1 A importância de se analisar os impactos da acessibilidade no clima organizacional.....	31
2.4 Estrutura Organizacional.....	33
2.4.1 Organograma.....	36
2.4.2 Estrutura do Senado Federal.....	37
2.4.2.1 Estrutura Administrativa do Senado Federal.....	39
2.4.3 Acessibilidade no Senado Federal.....	41
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	43
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	44
3.2 Caracterização da organização.....	44
3.3 População e amostra.....	45
3.4 Instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.....	47
4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
4.1 Análise de dados coletados dos “prestadores de serviços” portadores de deficiência.....	49
4.2 Análise de dados coletados dos “servidores” portadores de deficiência.....	52
4.3 Coleta de dados e análise da perspectiva dos “gestores” do Senado Federal.....	57
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	65
ANEXOS.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como meta a análise de eficácia das ações que são implementadas pelos gestores das instituições e empresas públicas, e de problemas enfrentados por estes na adequação às leis e decretos que tratam da inclusão da pessoa com deficiência, em particular a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – LBI, Lei nº 13.146 de seis de julho de 2015; reflexo, dentro outros, do Decreto nº 6.949 de 25 de agosto de 2009, e também regulamentada através do decreto N° 9296 de 1º de março de 2018, por exemplo, que torna assim o cumprimento da NBR 9050 a princípio obrigatório para hotéis, pousadas e similares. Todas estas leis indicam uma evolução e inclusão cada vez maior da pessoa portadora de deficiência, evolução esta que deverá atingir todas as instituições e organizações em um futuro bem próximo.

Diante disto se faz necessário e evidente analisar o impacto que a adoção e implementação destas medidas legais, intimamente ligadas à inclusão profissional do deficiente físico, venham a exercer diretamente sobre o clima organizacional do servidor ou empregado deficiente; seja público ou privado, efetivo ou prestador.

É notório o espaço que as pessoas com deficiência vêm conquistando no mercado de trabalho e, principalmente, no setor público; onde existem normas e políticas específicas para a inserção destas pessoas no ambiente de trabalho.

No Brasil já haviam duas normas internacionais devidamente ratificadas, conforme o ministério do trabalho e emprego, o que lhes conferiam status de leis nacionais; a saber, a convenção nº 159/83 da OIT e a convenção interamericana para a Eliminação De Todas As Formas De Discriminação Contra Pessoas Portadoras De Deficiência, também conhecida como convenção da Guatemala, promulgada pelo decreto N° 3956 de oito de outubro de 2001; ambas conceituavam deficiência para fins de proteção legal como uma limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que incapacita a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, prejudique sua inserção social.

O manual da secretaria de fiscalização do trabalho, de 2007, com o objetivo de delinear e descrever os objetivos das políticas de inclusão das pessoas com

deficiência no mercado de trabalho, traz informações importantes sobre o que já foi elaborado e debatido em âmbito mundial sobre estas questões, e traça caminhos para o aperfeiçoamento destas práticas na perfeita inclusão do deficiente no mercado de trabalho; tanto no aspecto de ergonomia através de decretos e normas para adequação, quanto na discriminação de políticas voltadas para a responsabilidade social.

Diante disto e também do cenário que atualmente o trabalhador brasileiro vivência, de mudanças na CLT bem como estas adequações legais já citadas, é que se faz totalmente oportuno esta discussão, observação e pesquisa a fim de se ter uma visão do que está acontecendo na prática como fruto destas implementações, bem como saber o real efeito que isto tem gerado no ambiente de trabalho, sob a perspectiva do deficiente físico; a modificação no clima. Também oportuno verificar se as organizações são realmente capazes de promover uma adaptação razoável, entendida desta forma como as modificações necessárias e adequadas e que não acarretam ônus desproporcional, ou indevido, a fim de assegurar que as pessoas com deficiência possam gozar, ou exercer, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, todos os direitos humanos e liberdades fundamentais.

## **1.1 Contextualização**

Esta pesquisa apresenta o contexto em que se insere a organização e permeia pelo processo de inclusão e acessibilidade das pessoas com deficiência, seja dentro de um projeto pertinente ao que se propõe ou dentro de uma cultura já existente.

Este trabalho tem dentro da sua estrutura, além deste aspecto introdutório, um referencial teórico que aborda a gestão de pessoas, especificamente aquelas com deficiência e sua inclusão no mundo do trabalho. Ainda se pode observar como é pertinente entender o Clima Organizacional e seu impacto no ambiente de trabalho considerando a acessibilidade das pessoas com deficiência. A estrutura organizacional é outro referencial estudado dentro do ambiente e a importância em descrevê-lo através do organograma do Senado Federal.

A metodologia é descrita através dos seus métodos e técnicas utilizadas para se chegar aos objetivos desejados. Para tal é utilizado uma tipologia adequada

a essa pesquisa com a caracterização da organização, demonstrada pela sua população, e da sua amostra através dos atores participantes. Os instrumentos de pesquisa estão caracterizados pelo modelo utilizado no questionário e na entrevista e como eles são importantes na definição dos procedimentos, tanto para coleta dos dados quanto para a sua análise.

No tocante à apresentação dos resultados e discussão da análise é importante apresentar argumentações que se adequam aos objetivos apresentados e que se fazem entender a necessidade da temática discutida pelo trabalho. Nesse aspecto procurou-se observar os diversos contextos em que se insere a relação do tema com o problema e como ele se faz presente dentro contexto organizacional.

Com o tratamento que é dado à conclusão e as devidas recomendações, além das facilidades encontradas para desenvolver a pesquisa, é possível observar as suas limitações que, muitas vezes, dificultaram o andamento da pesquisa. Diante de tudo que é exposto ao longo do trabalho, a conclusão coloca em evidência a figura do pesquisador que passa a ter um papel de neutralidade diante do que foi relatado e discutido pela pesquisa.

## **1.2 Formulação do Problema**

Considerando a perspectiva de inclusão, estímulo e satisfação de servidores e prestadores portadores de deficiências audiovisuais e motoras, dentre outras; se faz necessário verificar a possibilidade de se mensurar o grau de relação existente entre as percepções que este público tem da organização - clima organizacional - e as adaptações da lei 13.146 de seis de julho de 2015, no ambiente de trabalho, também reflexo da convenção sobre direitos das pessoas com deficiência de 30 de março de 2007; no âmbito do Senado Federal , lugar aonde essas ações vêm sendo implementadas.

Diante desse pressuposto formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **De que forma a Lei 13.146/2015 impactou o clima organizacional do Senado Federal e como as ações dos gestores refletiram no desempenho dos servidores portadores de deficiência?**

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar os impactos da Lei 13.146/2015 no clima organizacional do Senado Federal através das ações dos gestores e seus reflexos sobre os servidores e prestadores de serviço portadores de deficiência.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Descrever a real necessidade dos servidores e prestadores com deficiência do Senado.
- Identificar as ações previstas no processo de inclusão, bem como a efetiva implementação destas.
- Verificar a amplitude de alcance destas ações.
- Avaliar se estas ações possuem relação com o clima organizacional.
- Apurar se essas ações têm capacidade de incentivar a progressão funcional do empregado com deficiência.
- Avaliar se as ações implementadas inserem o servidor/prestador portador de deficiência, ao todo institucional.
- Descrever como o Clima organizacional foi impactado pela Lei 13.146/2015.

## 1.5 Justificativa

Impulsionado pela convenção nº 159/83 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) foi ratificado pelo Brasil, através do Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989, a garantia de emprego adequado e a possibilidade de integração ou reintegração das pessoas com deficiência na sociedade a fim de corrigir desigualdades não tratadas pela revolução francesa e demais tratados, no que tange a cidadania. Por conseguinte, em um cenário fruto desta constante evolução em que cada vez mais a diversidade e a inclusão social ajudam a direcionar a esfera pública por meio destas práticas e inclusões, e buscando o bem-estar para todos, faz-se necessário e extremamente importante verificar se as políticas e ações que as implementam realmente atingem os objetivos esperados.

Além dos gestores, diversos stakeholders participam e interagem durante o processo de implementação das políticas de inclusão, frutos das demandas sociais que culminaram na Lei nº 13.146, de seis de julho de 2015; de modo que as ações que implementam esta inclusão são visivelmente identificadas pelos atores envolvidos e pelo público de modo geral.

Um assunto relativamente novo e um conjunto de leis ainda mais novas justamente em um momento muito particular da humanidade: às portas da quarta revolução industrial; um novo salto tecnológico com a proeminência da inteligência artificial, novos métodos de gestão e de trabalho, mas que não dispensam de modo algum as exigências, ainda maiores dos trabalhadores, multifuncionalidades – habilidades múltiplas tanto interpessoais quanto capacitativas – satisfazendo assim este novo degrau da globalização.

A observação destes aspectos faz com que se torne essencial voltar os olhos também para a situação dos empregados e servidores com deficiências a fim de se encontrar meios que explorem a potencialidade, despertem a motivação e impulsionem o engajamento deste público neste novo cenário e em um ambiente amparado por um clima organizacional propício ao desenvolvimento das atividades que ajudarão a alcançar os objetivos organizacionais. Então desta forma, é



justificável que se avalie o alcance das ações de acessibilidade e inclusão sobre o clima organizacional, e se estas ações podem ajudar a catalisar um clima organizacional mais benéfico para a instituição e seus colaboradores.

Portanto, essa pesquisa se justifica por ter um alcance considerável no meio social e possuir uma temática relevante para aqueles que muitas vezes se sentem excluídos e fora do mercado de trabalho, seja ele formal ou até mesmo na informalidade. Faz-se necessário buscar um maior aprofundamento e aperfeiçoamento das questões que ora transparecem em face do contexto de inserção dos deficientes em um ambiente mais saudável e propício para o seu desempenho profissional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é quem dará consistência à investigação procurando estabelecer uma conexão dos autores citados com os temas abordados na pesquisa. É de significativa importância dispor um referencial teórico que sustente a análise contextualizada e as discussões que são pertinentes para encontrar argumentos que qualifiquem o trabalho e deem coerência aos objetivos elencados.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A Gestão de pessoas surgiu logo no início do século XX sob o nome de relações industriais, em uma tentativa de se tentar mediar às relações entre as organizações e as pessoas buscando reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os pessoais, que eram tidos como incompatíveis e irreconciliáveis.

Taylor caracterizou a Gestão de pessoas com as bases para os processos de recrutamento, seleção e valorização de pessoas. Já Fayol estruturou a Gestão de pessoas como uma função organizacional, assim caracterizada como função essencial em qualquer organização. A experiência que George Elton Mayo realizou em Hawthorne escancarou, de certo modo, para a gestão de pessoas a importância das relações informais no ambiente de trabalho, difundindo assim a abordagem humanística da administração. A partir disto o empregado cada vez mais foi adquirindo importância e destaque no contexto organizacional.

Com o advento da era da informação adquire-se o termo Gestão de pessoas, que aparece como uma solução para as demandas que exigem excelência uma vez que deixam de ver o relacionamento com empregado como uma barreira e começam a vê-lo como solução para as diversas situações pelas quais a organização passa; uma evolução do papel operacional para o estratégico. Existe uma constante ebulição de informações que reestruturaram muitas verdades da administração, verdades como: recrutamento, métodos de seleção e treinamento e desenvolvimento. As inovações tanto tecnológicas quanto nos modelos de gestão,

ocorrem em uma velocidade enorme e a instituição precisa acompanhar estas mudanças se quiser permanecer atuando de maneira sólida e estável.

Hoje a Gestão de pessoas, na sua função principal de administrar as relações da instituição com os indivíduos, se constitui em um importante desafio para as organizações no sentido de que estas executem atividades muito além do simples recrutamento e seleção; avaliem o empregado em todos os aspectos inclusive coletando informações com a respectiva indicação do caráter delas. É necessário que se leve em consideração que as habilidades e qualidades do empregado devem ser aproveitadas eficazmente. Antônio de Lima Ribeiro, já afirmava que:

A vantagem competitiva das empresas hoje está na maneira como o conhecimento das pessoas é utilizado, de forma a colocá-lo logo e eficazmente em ação, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. (RIBEIRO, 2008, p.1)

Antônio Carlos Gil já discorria, e hoje se concretiza, sobre as mudanças pelas quais a organização deveria passar e se adaptar para continuar com seu papel de desempenho e competitividade no mercado.

Na organização atual, as funções estreitamente definidas devem ceder lugar a uma série continua de processos que aborde como as pessoas ingressam na organização, como evoluem dentro dela, como desempenho pode ser maximizado e, por fim, como deixam a organização...a estrutura de recursos humanos departamentalizada e altamente voltada para funções deverá dar lugar a uma organização menor, mais enxuta. Os processos de recursos humanos devem ser deslocados das unidades administrativas centralizadas para integrar-se às operações de negócios mais amplas. (GIL, 2001, p.27)

Acrescenta-se a este fato, a terceirização da área de Gestão de Pessoas, que retorna com força total, revelando uma tendência cada vez mais forte buscando reduzir custos e alcançar maior produtividade e rentabilidade.

A área de Gestão de pessoas, seja qual for o desenho que assuma, deve perpetuamente ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões, além de proporcionar empregados bem treinados, motivados com promoção constante da qualidade de vida.

Ribeiro (2008, p.5) também lista três missões essenciais da área de gestão de pessoas que deveriam estar alinhadas com as diretrizes da organização:

- Dimensionar e planejar as necessidades de pessoal, a longo, médio e curto prazos, para atender às exigências do negócio e aos objetivos da empresa;
- Criar, atualizar e manter uma estrutura organizacional adequada aos objetivos empresariais e às suas relações com o ambiente;
- Atender às necessidades de recursos humanos da organização, a longo, médio e curto prazos, além de manter todos os cargos e funções adequadamente preenchidos;

Acontece que mesmo com toda a evolução pela qual o mundo rapidamente vem passando tanto tecnológica como de valores, as organizações são formadas por pessoas e dependem destas para cumprir suas missões e alcançar seus objetivos. Para as organizações hoje, gerir as pessoas não é visto mais como simples gestão de recursos: mas como gestão de talento humano, gestão do capital intelectual, ou seja, como parceiros. Já para as pessoas as organizações são um facilitador para que elas alcancem seus objetivos pessoais; que muitas vezes não conseguiriam ser atingidos sozinhos apenas com o esforço pessoal.

Dutra et al. (2017), ao enfatizar a conciliação de expectativas que as organizações e as pessoas esperam um do outro, de modo que se sustente uma relação produtiva entre ambos, define a Gestão de pessoas como:

Podemos caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo. (DUTRA, 2017, p. 4)

Chiavenato (2014, p.16) também lembra que: “As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto”.

E já se tem verificado em várias organizações a confirmação desta tendência: em se enxergar o empregado como um parceiro, mesmo porque todo o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros.

Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. (GIL, 2009, p. 23)

Chiavenato (2014, p. 3) ainda afirma que como parceiros da organização as pessoas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e acima de tudo:

O mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização.

Sylvia Constant Vergara já alertava também, e é importante ressaltar, sobre a tendência de substituição do modelo mais paternalista, em que o gestor assume toda a responsabilidade, por um compartilhamento de responsabilidades, consequência do surgimento de novos valores sociais, em que o empregado também se sinta responsável e estimulado a alcançar os resultados para a instituição; deste modo também corroborando para o alcance da auto-realização:

Espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados. (VERGARA, 2009, p. 30)

E quanto à gestão de pessoas na Administração pública? Na Administração pública não existe nada fora dos padrões “normais” empresariais; tão pouco distantes das técnicas de estratégia e modelos de gestão. Conforme Juliane Marize Barbosa Teixeira:

A gestão de pessoas em organizações públicas só se diferencia da que é realizada em setores privados em razão da particularidade das leis específicas da Administração Pública. (TEIXEIRA, 2017, p.30)

A administração pública brasileira passou pela fase do modelo paternalista, pelo modelo burocrático até chegar ao modelo gerencialista; modelo este que preza pela aplicação de ferramentas da administração privada na administração pública. A adoção deste modelo veio na resposta de se trazer para a administração pública uma maior eficiência e eficácia que não estavam sendo atingidas pelo modelo burocrático; afinal o maior cliente do serviço público é a sociedade, que demanda por respostas rápidas e eficientes.

Hoje o modelo estratégico de administração pública vem para atender as deficiências que as organizações apresentavam de ordem estratégica: A falta de sintonia entre os objetivos da organização e as ações ou processos executados por esta. E em se tratando de gestão de pessoas na administração pública, deve-se ressaltar a importância de se valorizar as pessoas de modo a se atingir, em particular nos casos dos servidores, a motivação e a liderança; uma vez que estes devem andar em sincronia com os objetivos organizacionais.

Ainda, conforme Teixeira (2017), os colaboradores da administração pública buscam, até mesmo antes da remuneração, um ambiente de trabalho que lhes tragam boa convivência ou sentimento de pertencimento. Isto reforça ainda mais a responsabilidade da Gestão de pessoas: que consiste desde o treinamento correto dos recém ingressos até em estar preparada para “criar” estes ambientes de modo a manter as equipes fortalecidas e motivadas.

Enfim, é necessário que as organizações se voltem cada vez mais para as pessoas para que sua filosofia global e sua cultura organizacional incorporem a crença de que é valorizando o investimento que fazem em seus parceiros, principalmente em seus empregados, que elas irão alcançar a tão almejada

prosperidade, o crescimento e a perpetuação dos negócios; e esta visão e prática têm um reflexo direto sobre o clima organizacional pois os empregados adquirirão a percepção de que a organização quer investir, valorizar e recompensar quem disponibiliza eficazmente seu capital intelectual à empresa: seu talento e compromisso.

Não obstante também é indispensável ressaltar que valorizando os empregados, as organizações estarão de modo certo investindo naqueles dos quais ela espera cada vez mais envolvimento e comprometimento com os negócios e os objetivos estratégicos: a real base de sustentação de qualquer organização. E os colaboradores por sua vez se fidelizarão mais à medida que perceberem que sua relação com a empresa lhes agrega valor e desenvolvimento profissional.

## **2.2 A pessoa com deficiência e sua inclusão no mundo do trabalho**

A marginalização da pessoa com deficiência é tão antiga quanto o processo de civilização humana. O instinto de separar as pessoas que são “diferentes das demais” está registrado em várias culturas pretéritas. Em Esparta crianças que demonstravam alguma condição especial de saúde eram arremessadas do alto do monte Taigeto. Na Grécia, sociedade que cultuava a Simetria e a perfeição estética, a deficiência física era inaceitável legitimando o infanticídio, como descreve o celebre filósofo Lucius Annaeus Sêneca (a.c. – 65 d.c.):

[...]Não se sente ira contra um membro gangrenado que se manda amputar. Não o cortamos por ressentimento, pois se trata de um rigor salutar. Matam-se cães quando estão com raiva, exterminam-se touros bravos, cortam-se as cabeças de ovelhas enfermas para que as demais não sejam contaminadas; matamos os fetos e os recém-nascidos monstruosos; se nascerem defeituosos e monstruosos afogamo-los; não devido ao ódio, mas à razão para distinguirmos as coisas úteis das saudáveis[...]. (RIBEIRO, 2017, pg. 61)

O olhar da comunidade para a pessoa com deficiência era de peso social uma vez que a deficiência era vista como incapacitante e limitadora. O portador de

deficiência não era visto como alguém que tinha que ser integrado, mas sim segregado do convívio social por não ser visto como força de trabalho.

Além da perspectiva de não serem capazes de contribuir na família ou na sociedade, na idade média a pessoa com necessidades especiais recebia mais um estigma negativo: era alguém que despertou a ira de Deus; pessoas sujeitas ao exorcismo por se acreditar que estavam possuídas por espíritos imundos.

Em 1324, o rei Eduardo II da Inglaterra criou a primeira lei voltada para pessoas portadoras de deficiência; não era exatamente uma legislação, mas sim um manual em que o rei avocava para si a obrigação do cuidado para com os deficientes desde que ele possuísse o direito de herança dos portadores de necessidades especiais como pagamento. A lei possuía diversas falhas, mas classificava as doenças mentais em dois grupos: as dos transitórios e as permanentes; ou seja, doença mental e deficientes mentais, sendo que a primeira não perdia o direito a herança para o rei.

A lei garantiu aos portadores de deficiência, com direito a herança, algum cuidado, mas aos que não podiam pagar pelo apadrinhamento foram alvo da Santa Inquisição que classificava os portadores de deficiência física ou mental como provas vivas de atividades demoníacas.

No decorrer da inquisição, foi criado também em 1482, o *Malleus Maleficarum*, um manual com indicações de como diagnosticar bruxas e feiticeiros. Considerava-se sinais de malformação física ou mental, com ligações com os demônios, o que levou varias das pessoas com deficiência à fogueira da inquisição. (RODRIGUES e CAPELLINI, 2019, p.5)

Com o crescimento do Cristianismo na Europa, a visão social para com o portador de deficiência sofreu modificações, sobretudo pela Igreja que deixou de vê-lo como alvo para a fogueira e passou a enxergá-lo como pessoa que era merecedora do cuidado da Igreja. Surgem então as “rodas dos enjeitados” nas igrejas, conventos e também os hospitais beneficentes. O portador de deficiência alcança, pela misericórdia Cristã, o direito a sobreviver e de receber cuidados médicos, mas ainda segregado, recluso em hospitais, isolado do convívio social; se mantendo esquecidos.



No Brasil colonial a iniciativa de assistência aos enjeitados convalescentes e doentes crônicos veio através dos Jesuítas, sendo destaque o padre José de Anchieta.

Em simples e pequenas casas de pau e barro eram improvisadas as primeiras enfermarias da cidade de São Paulo de Piratininga.

Neste tempo que estive em Piratininga servi de médico e de barbeiro, curando e sangrando a muitos daqueles índios dos quais viveram alguns de que não se esperava vida, por serem mortos muitos daquelas enfermidades. (RODRIGUES apud SILVA, 1986, pg. 275)

Segundo Jean de Lery em seus escritos “viagem à terra do Brasil”, eram pouquíssimos os índios com deficiências físicas ou doenças crônicas; pelo contrário, o índio brasileiro surpreendia pela força, disposição e resistência; diferentes dos colonos portugueses que sofriam na saúde física.

Não são maiores nem mais gordos que os europeus; são, porém, mais fortes, mais robustos, mais entroncados mais bem-dispostos e menos sujeitos a moléstias, havendo entre eles muitos poucos coxos, disformes, aleijados ou doentios. (LERY apud SILVA, 1986, pg. 276)

Confirmando a visão de Jean de Lery, Santos Filho apud Silva (1986) também ratifica que eram raríssimos os aleijados e as deformações reconhecidamente de origem traumática. E concluía com uma frase de José de Anchieta que também confirmava a visão de que no Brasil indígena as doenças incapacitantes ou as necessidades especiais eram raras: “achava-se raramente um cego, um surdo, um mudo ou coxo. Nenhum nascido fora do tempo”. ( SANTOS FILHO apud SILVA, 1986, pg. 276)

Ficaram assim esquecidos pelas autoridades competentes por bastante tempo até que em 1971 foi aprovada a importante resolução a respeito da pessoa com deficiência: A declaração das pessoas com retardo mental. Quatro anos após esta declaração, foi proclamada a declaração dos direitos da pessoa com deficiência, em 1975. Esta legislação assegurou vários direitos às pessoas com deficiência e sobretudo os reconhece como cidadãos, com direitos e obrigações. Em

16 de dezembro de 1976, um ano depois, surge a resolução nº 31/123 que define o ano de 1981 como o ano internacional para as pessoas com deficiência; regulamentado no Brasil através do Decreto nº 84.919 de 16 de julho de 1980.

A proposta de criar um ano internacional para as pessoas com deficiência era dar condições para a implementação da resolução nº 31/123. Nesses cinco anos, de 1976 a 1981, a comunidade internacional deveria tomar conhecimento das necessidades das pessoas com deficiências, e das possíveis soluções com o objetivo de integrar essa parcela da sociedade até então marginalizada.

Definido o ano Internacional para as pessoas com deficiência era necessário descrever um plano de ação mundial de atuação que ficou a critério da Organização das Nações Unidas (ONU). Neste plano ficou elucidado que as pessoas com deficiência deveriam ter os mesmos direitos que todos os outros cidadãos comuns. O maior ganho com o Ano Internacional para pessoas com deficiência foi o programa mundial de ação para pessoas com deficiência, definido pela Assembléia Geral das Nações Unidas em dezembro de 1982. O documento das Nações Unidas, Resolução 37/52 de 03 de dezembro de 1982, tinha o objetivo de promover medidas para prevenção e reabilitação de deficientes garantindo assim a igualdade entre as pessoas de toda a população mundial.

Em decorrência do ano internacional da pessoa com deficiência e das ações para a pessoa com deficiência, o Brasil se dispôs a legislar em favor das pessoas com necessidades especiais. Conhecida como a lei da reforma psiquiátrica, a lei 10.216 de 06 de abril de 2001, esta lei garantiu direitos individuais: como o de sexo, raça, cor, família, orientação sexual, credo religioso, dentre outros; prevendo inclusive medidas protetivas aos portadores de doenças mentais.

O Estatuto da pessoa com deficiência, a lei nº 13.146/2015, chegou para garantir a liberdade ao portador de deficiência; abordagem diferente da lei citada no parágrafo anterior, mas garantindo sua inclusão.

A lei 13.146/2015 promoveu um empoderamento da pessoa com necessidades especiais porque garantiu o direito à acessibilidade ao trabalho com vistas a uma efetiva inclusão. Durante muito tempo a pessoa com deficiência foi integrada, mas não incluída, uma vez que existem diferenças na definição: na primeira a pessoa com necessidades especiais é integrada, muitas vezes, pela força da lei ao mercado de trabalho, mas tinha sua capacidade de produzir reduzida ou subjugada por falta de acessibilidade. Na inclusão a pessoa com necessidades

especiais tem chances reais de desenvolver todo o seu potencial de trabalho porque pode acessar todos os instrumentos necessários para desenvolver sua função. O direito ao trabalho e à acessibilidade para o portador de necessidades especiais é a concretização de dois princípios constitucionais: o da igualdade e da dignidade da pessoa humana.

Segundo Carmen Lúcia Antunes Rocha, os seres humanos só se igualam quando as suas essências e naturezas se desigalam em virtude de suas eventualidades humanas, e em suas eventualidades sociais:

A igualdade no direito é a arte do homem. Por isto o princípio jurídico da igualdade é tanto mais legítimo quanto mais próximo estiver o seu conteúdo da idéia de justiça, em que a sociedade acredita na pauta da história e do tempo. (ROCHA, 1990, pg. 28)

O significado da palavra igualdade muda de acordo com a necessidade do ser humano. Não há igualdade quando tratamos os desiguais como iguais, há igualdade quando tratamos os desiguais em suas desigualdades pois só com este olhar podemos evoluir de integração para inclusão de fato.

Finalizamos esta análise com o princípio da dignidade humana: o efetivo cumprimento do princípio da dignidade da pessoa humana protege todos os aspectos relacionados aos seres humanos, desde os internos como os externos/exteriores. O fato de se inserir o trabalho na inclusão da pessoa com deficiência, faz com que isto se torne a única forma de se alcançar a dignidade, pois o trabalho dignifica o homem. Isto é uma questão de consciência e não deveria ser necessário uma lei específica para o seu cumprimento; deveria ser um valor moral em nossa sociedade.

E é com base nestas políticas orientadas pela ONU e difundidas no Brasil, que verificamos a aplicação destas legislações e o impacto e reflexo delas sobre o clima organizacional que rodeia os servidores e prestadores de serviço, portadores de deficiência.

## 2.3 Clima organizacional e ambiente de trabalho

Conforme Chiavenato (2014, p.15), “As pessoas passam grande parte do seu tempo nas organizações, e a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas”; surge então a necessidade de administrar as interações a que disto decorrem: tanto dos indivíduos entre si quanto com a organização, de modo que o ambiente para se atingir os objetivos e o cumprimento das missões seja o mais harmônico e sinérgico possível. Hélio Graça acrescenta que:

Por sua vez a eficiência da organização pode ser aumentada através de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e ao mesmo tempo canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais, criando um clima de realização. (GRAÇA, 1999, p.8)

Maximiano (2014) define o clima como conjunto de conceitos e sentimentos que as pessoas partilhavam a respeito de sua organização, afetando assim de maneira positiva ou negativa a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Mas o que vem a ser este clima organizacional? Ele pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre a empresa e colaboradores, traduzida no clima humano das organizações. Graça (1999, p.8) ainda define o conceito de clima organizacional como sendo: “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Patrícia Itala Ferreira destaca uma relação muito estreita entre clima organizacional e motivação. Segundo ela a qualidade do ambiente organizacional pode ajudar a aumentar sua eficiência porque neste ambiente as necessidades dos integrantes são satisfeitas:

O ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia seu comportamento. Se

as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. (FERREIRA, 2013, p. 47)

Iwai et al. (2019), reforça que clima organizacional no ambiente de trabalho é um fenômeno de nível de grupo pois depende do compartilhamento das percepções entre as demais pessoas do ambiente, embora sua mensuração seja no nível pessoal e se agrega a um consenso.

A importância do clima organizacional reside no fato de justamente traduzir a percepção que os colaboradores, empregados, têm da organização em um determinado momento ou contexto; a percepção com a cultura, suas normas, seus usos e costumes, e a forma como o colaborador vai reagir a esta interpretação: positiva ou negativamente. Isto também nos leva a depreender e afirmar que existem vários climas organizacionais que são percebidos por inúmeros atores diferentes e em diversas situações também diferentes. Também reflete o grau de satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, podendo traduzir na predisposição para apoiar a implantação ou manutenção de novas práticas ou filosofias gerenciais

Souza (1978) qualifica o clima como resultante direto da cultura organizacional, que por sua vez é composta por três elementos; os preceitos, a tecnologia e o caráter:

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. (SOUZA, 1978, p.37)

(Souza (2014), p.102), reforça que: “clima organizacional é algo mutável e perceptual dentro de uma organização sendo influenciado por elementos que fazem parte da própria cultura organizacional”. Aliás para alguns autores, clima e cultura organizacional fazem referência a um conceito idêntico; todavia isto não procede pois hoje já existe o consenso de que a diferença básica entre clima e cultura reside em que esta corresponde à identidade da organização, enquanto aquela reflete seu estado de espírito. Outro ponto também reforçado pela autora diz respeito à qualidade de vida no trabalho, que esta intimamente ligada ao clima organizacional.

O clima se relaciona diretamente com a cultura organizacional também porque as modificações culturais geram expectativas, insatisfação e insegurança, criando climas organizacionais que induzem a uma redução da capacidade de produção e trabalho. Pode também ser afetado por fatores externos como queda no poder aquisitivo, alterações políticas, rivalidades esportivas, dentre outros.

Bennis (1972, p. 92) por sua vez afirma que: “[...]clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”

Enfim, o clima pode se traduzir por aquilo que as pessoas tendem a chamar de ambiente de trabalho, ou atmosfera psicológica, envolvendo a relação entre colaboradores e empresa; também chamado de clima humano das organizações. Por isto para o administrador é extremamente importante compreender o conceito de clima organizacional uma vez que através deste conhecimento ele poderá ter ferramentas que o ajudarão a manejar a motivação de seus parceiros e colaboradores aumentando, desta forma, a eficiência e o comprometimento do seu grupo de trabalho. Ele deve ter ouvidos interessados e olhos bem atentos ao comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Eles devem estar convencidos, sensibilizados da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações porque, enfim, é excelente a organização que estende a qualidade de vida a seus colaboradores.

Vários autores apresentam modelos de indicadores de clima organizacional baseado em fatores que afetam, segundo a visão de cada um deles, positivamente ou negativamente o aspecto comportamental das pessoas. Litwin e Stringer por exemplo, apud Souza (2014), definiram nove indicadores de clima, a saber: Estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Existem várias possibilidades de desenvolvimento de clima organizacional e podemos destacar alguns tipos de clima que surgem dentro de uma equipe de trabalho:

- Clima de intimidade: aquele que favorece a integração dos grupos aumentando as relações amistosas, satisfazendo as necessidades sociais;
- Clima de espírito de equipe: quando os membros da organização sentem que as suas necessidades sociais são supridas, gozando também do sentimento de tarefa cumprida;
- Clima com ênfase na produção: os integrantes sentem que são constantemente supervisionados com direcionamento ao objetivo principal;
- Clima burocrático: prevalência de regras, regulamentos e procedimento;
- Clima de cordialidade: clima geral de camaradagem, ênfase no que cada pessoa e cada grupo de trabalho quer;
- Clima de tolerância: erros são tratados como forma de apoio e aprendizagem sem a preocupação de se punir ou implicar em culpa.

Um outro ponto importante a ser ressaltado é que a responsabilidade de um gestor perante a manutenção de um clima adequado segue o caminho da coerência entre o discurso da organização e seus gestores, e sua efetiva prática perante os empregados. Embora, segundo Dutra (2017), não se possa afirmar com certeza que um bom clima organizacional gera a produtividade ou lucratividade, ou se é o inverso disto, o que se sabe é que empresas que realmente valorizam a individualidade de cada empregado e permitem que este o perceba, são empresas cotadas como as melhores para se trabalhar; ou seja, aquelas pessoas estão satisfeitas com a organização e se tornam mais comprometidas e produtivas com esta; o que reforça que o gestor deve transmitir a preocupação da organização com o bem estar dos funcionários. Dutra (2017, p. 345) chega a afirmar que: “em muitas organizações, os gestores têm metas de clima organizacional e de níveis de satisfação de suas equipes. Em algumas, inclusive, isso está atrelado ao pagamento da remuneração variável”.

É importante se verificar e pesquisar o clima organizacional na instituição porque o clima organizacional poder ser um insumo para muitas ações de melhorias no aprimoramento da gestão no aprimoramento da liderança. A organização passa a saber qual a percepção que os colaboradores possuem sob diversas perspectivas, o que permite ações mais pontuais na estratégia e nos objetivos.

Luz apud Ferreira (2013) também reforça a responsabilidade da Gestão de Pessoas para com a gestão do clima organizacional, discriminadas em quatro responsabilidades básicas atribuídas a estes gestores: fazer uma avaliação formal e informal do clima; integrar funcionários para que eles possam eliminar eventuais resistências existentes nas relações de trabalho; orientar, assistir e aconselhar funcionários e, por último, aprimorar a realidade social dos funcionários.

O gestor não tem como mudar o ambiente externo ou forças dirigentes históricas, mas é possível com persistência e ao longo do tempo mudar os sistemas organizacionais através de melhores práticas de lideranças; alterando assim o clima organizacional da empresa. Também através do estilo de liderança das pessoas chaves da organização é possível conciliar os motivos, ou interesses motivacionais, dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Para isto deve haver uma constante avaliação, diagnosticando com periodicidade, do clima organizacional por parte dos gestores de modo que o aproveitamento dos recursos disponíveis na instituição seja o mais eficaz possível. E a atenção especial da área de gestão de pessoas a estes fatores é fundamental para contribuir com o sucesso ou fracasso das organizações.

### **2.3.1 A importância de se analisar os impactos da acessibilidade no clima organizacional**

O objetivo da Lei 13.146 de 06 de junho de 2015, Estatuto da Pessoa com deficiência, vai muito além de garantir a acessibilidade a pessoas portadoras de deficiência. A lei tem por base o Decreto Legislativo nº 186 de 09 de julho de 2008 (aprovação do texto da convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência, assinados em Nova Iorque) e o Decreto nº 6.949 de 25 de agosto de 2009 (promulgação da convenção internacional sobre os direitos das pessoas com



deficiência). Conforme visto em capítulos anteriores, muitas foram as lutas e desafios que estas pessoas enfrentaram para primeiro serem reconhecidas como seres humanos dignos de direito à vida, depois serem dignas de direito a proteção e assistência, e hoje reconhecidas como pessoas altamente capazes de desempenharem muitas funções públicas e sociais: dignas de trabalho.

Não bastava apenas uma lei que trouxesse, ou promovesse, a acessibilidade. Muito além disto, a lei 13.146 de 2015 trouxe, como seu próprio nome diz: Inclusão da pessoa com Deficiência. O Artigo 1º desta lei deixa bem claro:

É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoas com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania.

Neste aspecto, existem várias outras leis, anteriores a esta, que já asseguravam direitos às pessoas portadores de deficiências. A saber:

- Lei nº. 7.853, de 24 de outubro de 1989 – dispõe sobre o apoio às pessoas com deficiência, sua integração social, sobre a coordenadoria nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.
- Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 – dispõe sobre a Política Nacional para integração da pessoa com deficiência.
- Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000 – estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Enfim, o Brasil está na vanguarda dos países que mais legislam sobre o assunto, e a preocupação está crescendo também em outras áreas de conhecimento com o objetivo de verificar se as metas estão sendo atingidas e se as ações são suficientes para promover a inclusão. Deste modo sabendo que o clima organizacional é a percepção que os empregados estão tendo sobre a organização

em um determinado momento, ou em relação a uma determinada ação ou modelo de gestão organizacional, torna-se importante verificar neste momento se as ações das empresas e órgãos públicos estão conseguindo promover a inclusão de empregados e, no caso particular de nossa pesquisa, servidores e prestadores de serviço portadores de deficiência. Saber se estas pessoas estão sendo incluídas de fato, estão sendo colocadas em um patamar de igualdade perante os demais para concorrerem de maneira justa à ascensão profissional; e responder até mesmo ao questionamento quanto ao alcance da realização profissional.

Estas informações são importantes porque através delas a grande administração e, em nível macro, o governo, podem elaborar planos de ação e de trabalho com o objetivo de fazer correções nos pontos de insatisfação e de deficiências, buscando assim melhorar cada vez mais este processo de inclusão.

## **2.4 Estrutura Organizacional**

Quando se fala em Estrutura Organizacional, o primeiro pensamento que vem à mente é o organograma da empresa com suas hierarquias e funções. Mas a Estrutura organizacional é muito mais do que isto: é um instrumento administrativo integrante da função organização, que por sua vez é uma das funções do processo administrativo.

É um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. (OLIVEIRA, 2014, p.13)

Dourado Júnior e Sousa (2016) afirmam que a estrutura é imprescindível para garantir as condições apropriadas para o funcionamento das organizações; é o local onde são definidas as atividades, recursos, pessoas, competências e limites de alçadas:

A configuração estrutural funciona, portanto, como instrumento básico e essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas instituições, desenhada de acordo com a missão e visão estabelecidas, com a finalidade de alcançar o que se almeja. (DOURADO JÚNIOR e SOUSA, 2016, p.302)

Para Mintzberg (2008), apud Neis e Pereira (2015, p.183), “a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas”.

Os citados autores também defendem que:

A compreensão sobre estrutura organizacional está pautada tanto na formalização das relações entre as diversas partes que compõem uma organização, na divisão do trabalho, na distribuição da autoridade e do poder formalmente deliberado, mas também está diretamente relacionada às relações informais e emergentes que ocorrem entre os membros, o que exige outro olhar para as estruturas organizacionais. (NEIS e PEREIRA, 2015, p.186)

Oliveira (2014) destaca que é importante ressaltar que muito contribuíram para a evolução da estrutura organizacional as teorias administrativas com suas abordagens; já desde os primórdios da administração: de Taylor com redesenho dos processos de trabalho em busca da produtividade, Ford com a especialização dos trabalhadores, Fayol com a divisão do trabalho dentro da empresa, Max weber com a consolidação da autoridade formal, até chegarmos ao século XXI com administração do conhecimento se consolidando como o principal aspecto da evolução das estruturas organizacionais.

A importância de se elaborar uma estrutura organizacional otimizada e eficiente, e que realmente seja delineada conforme os objetivos e estratégias estabelecidos pela organização, está no fato de que todos os instrumentos administrativos são vistos como partes integrantes de um sistema ou subsistemas que precisam, de maneira interligada e interdependente, dentro da dinâmica vivenciada pela instituição, direcionar a empresa para os objetivos que foram acordados principalmente no planejamento estratégico. Como dito, é onde se faz a

identificação de todos os recursos disponíveis na instituição de modo a organizá-los com as respectivas atividades envolvidas visando o alcance das metas organizacionais.

Estruturas organizacionais adequadas contribuem de maneira tão impactante que promovem a otimização na administração de empresas. Oliveira (2014, p.14-15) lista seis preciosas contribuições para a organização advindas desta adequação, a saber:

- a) Identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- b) Organização das responsabilidades e níveis de autoridade;
- c) Estruturação do processo decisório ideal, incluindo o estabelecimento de relatórios gerenciais;
- d) Contribuição direta para a otimização das comunicações internas e externas da empresa;
- e) Estabelecimento de indicadores de desempenho compatíveis com os objetivos estabelecidos;
- f) Contribuição direta para o incremento motivacional e o maior comprometimento para os resultados esperados.

Indubitavelmente quando a estrutura organizacional é desenhada a partir dos objetivos e estratégias da empresa, são proporcionadas vantagens como: identificar de maneira mais precisa as atividades mais importantes para o êxito dos negócios, uma melhor distribuição de cargos e responsabilidades, e a eliminação de departamentos; além de ser um grande catalizador para a concretização dos processos organizacionais.

Já Daft (2014) afirma que o estudo da estrutura organizacional torna necessário a assimilação de conceitos-chave sobre o tema, a saber: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, centralização/descentralização e formalização.

Para Hall (2004) as estruturas organizacionais executam três funções básicas. A mais importante é produzir resultados organizacionais e atingir as metas da organização, ou seja, eficácia. Depois, a próxima função importante se revela no fato de que as estruturas são criadas para minimizar as influências das variações individuais na instituição; ou seja, a estrutura faz com que o indivíduo se molde às

exigências da organização e não o inverso. Por último, as estruturas são os cenários nos quais se exercem o poder e as decisões são tomadas; porque o fluxo de informações para a tomada de decisão é determinado pela estrutura, e onde as atividades são realizadas.

Enfim, é neste cenário que se faz necessário discriminar a estrutura de um órgão com a importância que tem o Senado Federal, com todos os seus objetivos, metas e obrigações institucionais; importância esta traduzida nos inputs e, principalmente, nos outputs que se espera receber desta instituição.

Uma das partes mais conhecidas e utilizadas da estrutura organizacional é a departamentalização; que é nada mais e nada menos que um agrupamento de atividades e recursos em unidades organizacionais fundamental para a coordenação e organização dos trabalhos da instituição. Ainda conforme Oliveira (2014):

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos- humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais. (OLIVEIRA, 2014, pg. 91)

Carreira (2009) reforça que a departamentalização é decidida e estruturada após o administrador ter analisado criteriosamente o planejamento estratégico uma vez que este define a missão, visão interna e externa, políticas, diretrizes, estratégias e objetivos a serem atingidos: o norte da organização.

A representação gráfica desta estrutura organizacional se dá através do organograma, que representa determinados aspectos desta estrutura.

### **2.4.1 Organograma**

Organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos. Existem várias maneiras de representar-se a estrutura da empresa. A escolha do tipo ideal, como é dito para os outros tipos de gráficos, fica a critério do analista, considerando este a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração.

Para que os objetivos sejam alcançados Araújo (2011) destaca a importância dos gestores responsáveis pela sua elaboração que, possibilitando uma leitura fácil e de uma boa interpretação dos componentes da organização, preparam e elaboram os seus organogramas pensando sempre em termos da facilitação do entendimento que eles proporcionam. Um organograma permite visualizar rapidamente quem é quem na estrutura organizacional; ou seja, quais os órgãos de linha, quais os assessoramentos, quem está subordinado a quem.

É também através do organograma que podemos interpretar as relações de autoridades hierárquicas de maneira mais rápida através dos conceitos implícitos no desenho como: o nivelamento da estrutura, alcance da amplitude da autoridade, papéis e importância relativa de cada órgão. Possui a desvantagem de ficar um pouco complicado quando se tentam indicar todas as situações possíveis ou quando não está atualizado. Também podemos identificar algumas disfunções na estrutura organizacional como: papéis conflitantes, amplitude de autoridade danosa e duplicidade de comando paralelo.

Mas o mérito da estruturação organizacional não é diminuído em hipótese alguma uma vez que a organização depende de um bom controle de suas atividades e tarefas, bem como da separação de atividades, que deve ser bem clara e de fácil entendimento com vistas ao seu funcionamento eficiente e eficaz.

#### **2.4.2 Estrutura do Senado Federal**

O Senado Federal é uma das casas mais importantes do país e responsável por boa parte das leis aqui elaboradas, remota desde o tempo do império e é hoje o responsável por igualar as representações de todos os Estados da federação; conforme informações obtidas no sítio do Senado:

O Poder Legislativo brasileiro é exercido pelo Congresso Nacional, que se compõe da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Para saber um pouco da história desta segunda Casa, é preciso remontar à nossa Independência, passando pela instauração da República e por suas sucessivas reformulações até chegarmos aos dias de hoje. Mesmo antes de tornar-se República, o Brasil já contava com uma Câmara dos Senadores, instituição que foi mantida pela primeira Constituição

republicana, com a designação de Senado Federal. Sua existência configura a marca da Federação, em que se busca o equilíbrio entre suas unidades constituidoras. Composto pelos representantes dos estados e do Distrito Federal, escolhidos pelo princípio majoritário, distingue-se da Câmara dos Deputados, cujos membros são eleitos pelo sistema proporcional. Enquanto o número de deputados pode variar, segundo a população estadual, cada uma das unidades da Federação elege, de maneira igualitária, o número fixo de três senadores. O nome remonta ao latim – *Senatus* –, Casa composta pelos anciões, chefes do patriciado, cujo papel era central no Império Romano. A importância dessa instituição na Antiguidade pode ser constatada pela sigla dos estandartes das legiões romanas, SQPR, cuja versão em português seria algo equivalente “O Senado e o Povo de Roma”, ou seja, o *Senatus* era o centro do poder formal. Na tradição republicana moderna, a ideia de que seja composto pelos mais experientes se mantém, pois, para se eleger senador, é necessário que o cidadão tenha completado 35 anos. Atualmente, o Senado Federal é composto por 81 senadores, enviados pelos 26 estados e pelo Distrito Federal, para mandatos de oito anos. Entretanto, a renovação dos membros desta Casa guarda consonância com a duração das legislaturas, que é de quatro anos. Assim sendo, a cada pleito, são escolhidos ora um terço, ora dois terços de sua composição, em eleições coincidentes com as de presidente da República, governador, deputado federal, estadual e distrital.

Demais atribuições, composições e características do Senado são facilmente encontradas nas constituições brasileiras e no Regimento Interno do Senado Federal e no Regimento comum.

### **2.4.2.1 Estrutura Administrativa do Senado Federal**

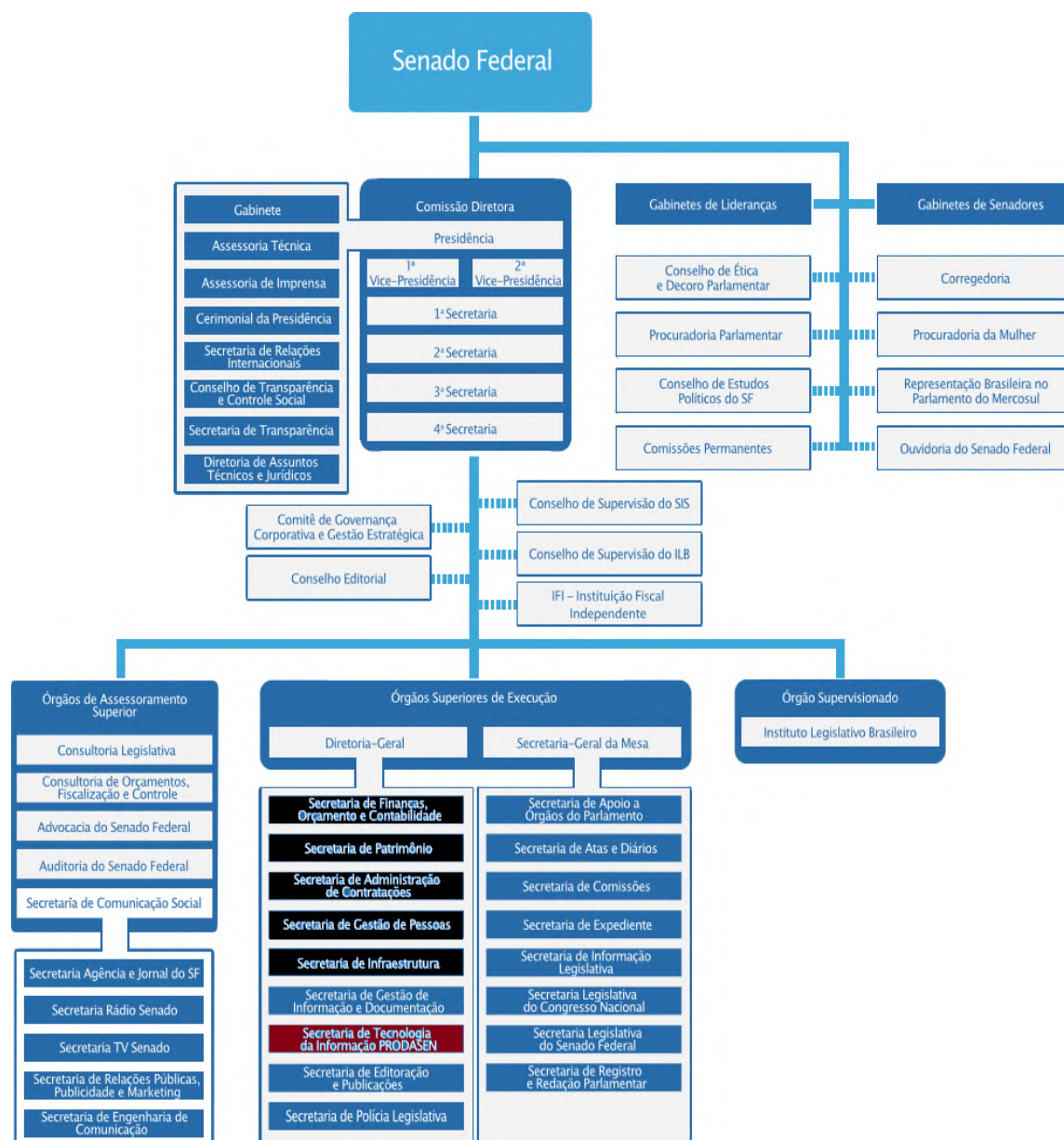
Ainda conforme informações da página eletrônica do Senado Federal:

Estrutura Organizacional é um instrumento administrativo quando decorre de uma metodologia ou de uma técnica administrativa estruturada com base em processos estabelecidos; resulta de uma identificação quando se estabelece por um organograma departamental; de uma análise quando é alçada de autoridades inerentes a cada unidade organizacional; de uma ordenação quando apresenta processos administrativos bem relacionados; de um agrupamento quando adota como princípios básicos a qualidade decisória. A Estrutura Administrativa do Senado compreende a formação das unidades do Senado, suas atribuições, responsáveis e formas de contato.

A estrutura administrativa do Senado Federal é representada conforme a figura 1 abaixo. Destaque para o PRODASEN, um dos setores da pesquisa, e demais secretarias que foram responsáveis diretas pela elaboração e implantação do plano de acessibilidade.



**Figura 1 – Estrutura Administrativa do Senado Federal**



### 2.4.3 Acessibilidade no Senado Federal

Sob a direção e monitoramento permanente do Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais, subordinado à Diretoria-Executiva de Gestão, a Acessibilidade do Senado executa o Plano de Acessibilidade do Senado Federal em conformidade com a Lei nº 13.146 de 2015 e demais dispositivos legais; conforme sitio do Senado Federal: “[...]ora se apresenta constitui ferramenta de planejamento das ações da Casa em favor da inclusão das pessoas com deficiência, seja das pessoas que trabalham em suas dependências, seja de visitantes”.

A acessibilidade executa diversas ações com vistas a fornecer suporte e inclusão tanto a parlamentares, servidores e prestadores com deficiências do Senado Federal, bem como a visitantes portadores de deficiência. Ainda conforme informações do próprio sitio do Senado Federal:

É importante rememorar o histórico da preocupação do Senado com a causa da pessoa com deficiência. Há vários anos o Senado vem realizando um trabalho de inclusão, voltado para os servidores e visitantes, desde a criação do Programa de Acessibilidade e Valorização da Pessoa com Deficiência em 2005, passando pelo Plano apresentado em 2008 e a instituição da Política de Acessibilidade do Senado Federal, consubstanciada no Ato da Comissão Diretora nº 15, de 2013. Nesse caminho, a adoção da Convenção Internacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência e, mais recentemente, a promulgação da Lei nº 13.146, de seis de agosto de 2015, que instituiu a Lei Brasileira de Inclusão/Estatuto da Pessoa com Deficiência, são marcos importantes que nos impulsionaram a elaborar e pôr em prática este novo Plano. Não é sem razão que a Carta de Compromissos, adotada pela Administração da Casa, prevê que “todo o complexo arquitetônico e toda a comunicação devem ser planejados de forma que servidores e cidadãos com limitações possam ter acesso, com dignidade e autonomia, aos espaços, serviços e informações produzidos pelo Senado Federal.

O Plano de acessibilidade foi elaborado por administradores de diversas áreas do Senado Federal, com destaque, sem diminuir a participação das demais, para: a Secretaria De Gestão de Pessoas, Secretaria de Infraestrutura, Secretaria de

Comunicação, Secretaria de Finanças, Secretaria de Patrimônio e Secretaria de Administração de Contratações. O Plano também teve a participação de servidores portadores de deficiência na tentativa de se identificar a real necessidade destes promovendo as adaptações necessárias e até mesmo através ações de contratações para melhorias e ampliação das condições de acessibilidade. Na época as ações implementadas foram reunidas em seis eixos temáticos conforme informações da Acessibilidade disponíveis no sitio do Senado: “As ações propostas foram reunidas em seis eixos temáticos, a saber: infraestrutura, acesso a informação, mobilidade, gestão de pessoas, acesso à educação e compras, e contratações”.

Todas estas ações foram executadas através deste Plano de Acessibilidade e revelavam a preocupação do Senado Federal em não apenas executar o cumprimento estrito da lei, mas também na divulgação e absorção de uma nova cultura que permita algo muito além da Acessibilidade de Servidores, prestadores e visitantes: a efetiva inclusão social destas pessoas:

..o que se propõe com este Plano é a internalização de uma nova cultura institucional, sintonizada com a Carta de Compromissos do Senado Federal, em que o direito à acessibilidade não seja visto apenas como obrigação legal a ser cumprida, mas como parte do compromisso de cada servidor e da Casa com o tratamento inclusivo e não discriminatório de todas as pessoas.

A Acessibilidade do Senado Federal disponibiliza também um relatório anual de desempenho de metas da execução do Plano de Acessibilidade em que os gestores listam as atividades a serem executadas e seus objetivos; são também listadas as áreas envolvidas, as atividades concluídas, os dificultadores e as propostas para conclusão daquelas atividades que tiveram impedimentos; o que novamente reforça o caráter compromissado do Órgão em implementar e executar as políticas de acessibilidade e inclusão, servindo assim de exemplo para os demais órgãos da administração pública.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O conhecimento científico é distinto dos demais quando pode de fato ser verificado. Gil afirma que:

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. (GIL, 2007, pg. 26)

A metodologia, segundo Martins (2016), é quem delinea o processo de produção de conhecimento científico orientando o autor no projeto de pesquisa, ou planejamento, na pesquisa propriamente dita, ou investigação, e na redação científica, ou demonstração; que é o passo seguido neste trabalho.

É através da metodologia que seguimos os passos para conhecer nosso objeto de estudo, Mascarenhas (2017, pg. 35) afirma:

..ora, a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas, e questionários), entre outras coisas.

O método quanto à base lógica de investigação é o método fenomenológico que visa a explicação do fenômeno, mostrar os dados e esclarecê-lo.

Enfim, por definição, a metodologia nos dirá o caminho pelo qual percorreremos para chegar à conclusão científica que tentará explicar este trabalho; e este é o passo seguinte a ser discriminado, a saber: tipo de pesquisa, instrumento de coleta de dados, métodos de análise e algumas limitações à pesquisa.

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa:**

Quanto ao objetivo foi realizada uma pesquisa de campo exploratória descritiva, quanto à abordagem do problema foi elaborada uma análise qualitativa dos dados coletados. Foi também desenvolvida uma pesquisa de campo que demonstrou exatamente a experiência através da observação dos ambientes em que houveram melhorias e aplicação das políticas de acessibilidade, na maioria das vezes com a reorientação dos servidores ou membros da equipe de acessibilidade.

É pertinente afirmar que essas tipologias se adéquam aos instrumentos utilizados, que consistiam na aplicação de questionários aos diversos gestores do senado federal, e foram também realizadas entrevistas estruturadas com servidores e prestadores portadores de deficiência do senado.

Para ela ser definida como documental fez-se necessário utilizar-se de alguns documentos disponíveis no Senado Federal, dados de acesso público e disponíveis nas páginas do Senado, bem como a legislação vigente abrangendo toda esta temática.

### **3.2 Caracterização da Organização**

Sabendo da dificuldade que as organizações encontram para se adequarem à legislação e às necessidades dos empregados e dos cidadãos portadores de deficiência, foi escolhida uma organização pública que serve não apenas como referencial, mas também como formuladora e coo-executora das legislações e políticas voltadas para inclusão e acessibilidade.

O Senado Federal é uma das casas guardiãs do Estado Democrático de direito, se não a principal, e dentro desta perspectiva a escolhemos por ser uma das pioneiras tanto em legislar quanto em aplicar a acessibilidade e a inclusão ao seu público, conforme já mencionado no item 2.4.2, com políticas próprias difundidas pelo plano de acessibilidade. A este fato soma-se também a simpatia e disponibilidade dos servidores do Núcleo de Coordenação de Ações Socioambientais, bem como dos servidores da Acessibilidade do Senado Federal; inclusive com a disponibilização de material impresso com informações sobre

legislação específica de inclusão e acessibilidade, amostras de material impresso em braile, e acesso para observação em alguns ambientes.

### **3.3 População e amostra**

Conforme Gil, “ População ou universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. (Gil, 2007, p.99) E a amostra é definida como, “o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características deste universo ou população”. (Gil, 2007, p.100)

A população foi separada em três grupos: primeiro, conforme a disponibilidade foi selecionada uma amostragem por acessibilidade com o quadro geral de Gestores, Coordenadores e Diretores do Senado Federal. No segundo grupo, conforme uma amostragem por conglomerado e por tipicidade, foram feitas entrevistas com prestadores portadores de deficiência visual com a finalidade de se ter um panorama geral da percepção destes colaboradores com a implantação das políticas de acessibilidade e inclusão, e a verificação do alcance destas ações sobre as reais necessidades destes. Em um terceiro momento foram realizadas entrevistas com servidores com deficiências diversas, sob a perspectiva da amostragem de caráter estratificada, todavia também conforme disponibilidade.

Conforme dados cedidos gentilmente pelo Núcleo de Coordenação Socioambiental do Senado Federal a quantidade de servidores do Senado Federal é indicada conforme quadro 1:

Quadro 1: quadro geral de servidores, terceirizados, estagiários e jovem- aprendizes do Senado Federal

Colaboradores do Senado				
	Servidores	Terceirizados	Estagiários	Jovem-Aprendizes
Com deficiência	94	37	39	7
Total	6095	1640	532	134
	1,5%	2,3%	7,3%	5,2%

A quantidade de servidores, prestadores, estagiários e jovem-aprendizes portadores de deficiência até o final do ano de 2018, segue conforme mostrado abaixo:

Quadro 2: Colaboradores com deficiência por tipo de vínculo - 2018

Efetivos	<b>68</b>
Comissionados	<b>26</b>
Terceirizados	<b>37</b>
Estagiários	<b>39</b>
Jovem-aprendizes	<b>7</b>
TOTAL	<b>177</b>

A pesquisa obteve um dificultador com relação ao número de gestores que responderam ao questionário. Da quantidade total de 96 gestores, aproximadamente apenas 24% responderam ao questionário, o que prejudicou um pouco a generalização das informações conclusivas. Entretanto foi obtida uma grande colaboração dos servidores portadores de deficiência. A equipe de Acessibilidade, juntamente com o Núcleo de ações socioambientais foram extremamente solícitos em fornecer as informações necessárias para a realização deste projeto.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados**

Dentro da perspectiva fenomenológica, foi efetuada uma análise qualitativa, predominantemente, dos resultados a serem apresentados. Dados foram coletados dos gestores, servidores e prestadores portadores de deficiência, tanto de maneira direta como indireta.

Foram realizadas sete entrevistas em profundidade com servidores e prestadores portadores de deficiência, conforme o Apêndice B. Dos entrevistados três são prestadores portadores de deficiência visual, uma entrevistada é servidora portadora de deficiência auditiva, dois são cadeirantes do PRODASEN, e outro entrevistado possui deficiência na formação dos ossos.

Conforme já mencionado de um total aproximado de 96 gestores da alta administração do Senado, apenas 23 participaram da pesquisa, o que computa um total de apenas 24%, aproximadamente, de participação. Foi enviado para cada gestor um questionário, conforme o Apêndice A, com um total de 10 perguntas que mensurava a percepção dos mesmos com relação à política de inclusão e acessibilidade do Senado Federal; avaliava subjetivamente o conhecimento do assunto, sua importância, reconhecimento, aplicação amparadas pela lei 13.146/2015. O questionário foi inicialmente enviado para todo o corpo de Diretores, Gestores e Coordenadores do Senado Federal. Nosso intuito inicial era apreender a perspectiva generalizada de todos os gestores do Senado Federal através de uma abordagem quantitativa, mas obtivemos resistência de alguns em participar da pesquisa, quer seja por receio ou domínio insuficiente do assunto. O questionário foi enviado seis vezes, mas não alcançou a quantidade necessária para dar suporte e base para o caráter generalizado da pesquisa. Alguns entraram em contato e justificaram a recusa em responder ao questionário alegando que haviam áreas específicas do Senado às quais poderiam ser dirimidas as ações desta pesquisa. Em última tentativa recorremos à equipe da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, que prontamente se prontificou a ajudar na pesquisa, todavia também não obtivemos retorno da maioria dos gestores vinculados a esta secretaria, de modo que nossa pesquisa envolvendo os gestores ficou prejudicada sem conseguir generalizar o contexto.



Foi efetuada também uma observação no ambiente, até onde se foi permitido observar, com a finalidade de se verificar as melhorias físicas, estruturais e adaptações realizadas para maior flexibilização do acesso e inclusão dos servidores portadores de deficiência.

Todas as entrevistas foram transcritas para melhor análise dos dados e os questionários respondidos foram, inicialmente, dispostos em um gráfico para ajudar na análise, embora esta análise esteja prejudicada pela baixa participação não sendo, assim, aproveitada no resultado final.

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO**

É apresentado neste tópico a análise dos dados coletados nas entrevistas. Quanto aos prestadores entrevistados estes foram escolhidos de acordo com a disponibilidade, e as entrevistas dos quatro servidores foram selecionadas de acordo com a variedade no tipo de deficiência e disponibilidade para a pesquisa.

É importante ressaltar também que já em campo também com a observação algumas análises foram feitas e agregadas ao conjunto da pesquisa. Com base nos dados coletados e na análise já iniciada foi possível inferir algumas conclusões importantes sobre como a percepção dos servidores e prestadores portadores de deficiência do Senado converge ou diverge dependendo da abordagem de cada ação executada, conforme o tipo de deficiência, dentre outros fatores. Estas análises e percepções já iniciadas em campo enriqueceram a análise dos dados e não poderiam ser dispensadas. Gibbs (2009) destaca que:

A pesquisa qualitativa se diferencia nesse sentido porque não há separação entre conjunto de dados e análise de dados. A análise pode e deve começar em campo. À medida que coleta seus dados, por meio de entrevistas, notas de campo, aquisição de documentos e assim por diante, é possível iniciar sua análise. (GIBBS, 2009, pg. 18)

Com caráter apenas diferenciador, os prestadores portadores de deficiência visual serão identificados por v1, v2 e v3; a servidora portadora de deficiência auditiva foi identificada por a1, o servidor com problemas na formação dos ossos b1 e os servidores cadeirantes foram identificados por c1 e c2.

### **4.1 Análise de dados coletados dos “prestadores de serviços” portadores de deficiência.**

Os prestadores de serviços, portadores de deficiência visual, trabalham no Serviço de impressão em Braille e executam as funções de revisores de texto em

Braille. Todos possuem cegueira de nascença e foram extremamente prestativos, contribuindo com informações importantes para este trabalho.

O entrevistado v1 destacou que não possui grandes dificuldades na execução de suas atividades uma vez que o sistema de escrita em alto relevo não é algo adaptado a eles, mas já intrínseco à rotina diária deles. As ações de acessibilidade já haviam iniciado antes da chegada deles ao Senado, de modo que não participaram de sua elaboração. Todavia destaca que ao chegar ao Senado participou de maneira exaustiva de diversas palestras, audiências e vivências em que o principal objetivo era que as pessoas aprendessem a lidar com o deficiente visual, o que, no entendimento dele, era a maior dificuldade das pessoas: em lidarem com o deficiente visual. Após as ações do plano de acessibilidade ele identificou que o ambiente no local de trabalho melhorou, os demais empregados e servidores demonstram maior empatia com a situação deles; inclusive ele reforça que tiveram uma grande participação na orientação e treinamento de recepcionistas para que estes soubessem lidar com deficientes visuais e demais portadores de deficiência, bem como soubessem lidar também com visitantes portadores de deficiência. V1 também destaca a participação do Senador Paulo Paim (PT – RS) que foi peça fundamental, tanto na participação da legislação quanto na implantação de várias ações inclusivas e de acessibilidade, até mesmo se reunindo com os deficientes visuais e averiguando a satisfação das necessidades destes nas ações implementadas pelo Senado Inclusivo, e tentando identificar algum ponto não alcançado.

A entrevistada v2 destaca alguns pontos também explanados por v1 e acrescenta as melhorias na conscientização da equipe de trabalho, que hoje é direcionada para as atividades deles, desde a disposição mobiliária até a facilitação do trânsito deles no Senado com acompanhamento pessoal nos locais que exigirem. Ela destaca também que as ações executadas pelas políticas de inclusão e acessibilidade melhoraram o ambiente de trabalho no sentido em que permitiram um maior acesso a tecnologias novas para a execução das atividades; entretanto percebe que em outras áreas do Senado a acessibilidade ainda é incipiente, mas em desenvolvimento constante. A entrevistada v2 também elogiou as diversas atividades de vivência e convivência das quais participou. Ela também se sente mais incluída porque percebe que as ações do plano de acessibilidade a tornaram mais valorizada como pessoa e socialmente uma vez que com estas ações se tornou

muito conhecida por boa parte dos colegas da instituição, inclusive com a nítida mudança comportamental destes colegas; consegue também perceber a preocupação da instituição em atender as suas necessidades.

A entrevistada v3 possui cegueira desde a infância, retinopatia da prematuridade, e desde cedo foi ambientada com o sistema de escrita em alto relevo. Também executa a função de revisora de textos em Braille, mas não percebe qualquer dificuldade na execução de suas atividades porque o ambiente de trabalho é totalmente adaptado para ela e para os colegas que executam as mesmas atividades. Também ressaltou os esforços dos Senadores Paulo Paim (PT – RS), Romário (PODE – RJ) e Mara Gabrilli (PSDB – SP) no acompanhamento das políticas e ações que foram implementadas no Senado. Ela conhece a lei 13.146/2015 com profundidade, até mesmo porque fez parte da revisão e edição da mesma, toda em Braille. Destaca que percebe que de modo geral ainda é muito prematura a aplicação da lei em diversos órgãos e ambientes sociais, mas no Senado Federal está muito avançado através da parceria existente entre o Serviço de Impressão em Braille com o Senado Inclusivo (através do Núcleo de Ações Socioambientais). V3 resalta que através do Senado Inclusivo foram realizadas ações de vivência que propiciaram uma maior inclusão e aceitação deste público aos demais membros da Organização, permitindo assim que as dificuldades que os servidores e prestadores portadores de deficiência possuem fossem também conhecidas; ou seja, um maior alcance e desenvolvimento da empatia. Para ela as maiores dificuldades estão na cultura social, que ainda não assimilou a lei e as práticas de inclusão e acessibilidade: por exemplo, percebe a dificuldade em restaurantes que ainda, em sua grande maioria, não possuem cardápios em braille, o cão guia ainda não foi totalmente introduzido na cultura brasileira, nem todos os ambientes possuem rampas para cadeirantes, piso tátil para deficientes visuais, sistema de voz em terminais de autoatendimento da maioria dos bancos; dentre outros.

No Senado Federal a entrevistada v3 se sente totalmente incluída e respeitada pelos demais colegas ressaltando apenas que algumas ações de acessibilidade precisam alcançar todas as áreas do Senado, mas reconhece que este procedimento já está em andamento.

Com base nestas entrevistas parcialmente transcritas e demais dados coletados e observados pode-se deduzir que a real necessidade dos prestadores

portadores de deficiência visual, necessidades para a execução de atividades bem como na locomoção e ambientação, são plenamente atendidas no Senado Federal e acompanhadas de perto pelos gestores. As instalações são acolhedoras e atingiram todas as metas definidas no plano de acessibilidade. O alcance das ações foi amplo, vários ambientes possuem pisos táteis e corrimãos. Conforme figura 2, a começar pela Acessibilidade do Senado, percebe-se que houve investimento e preocupação na adaptação destas estruturas com as melhorias citadas; vários banheiros também foram adaptados para atender as necessidades dos cadeirantes; recepcionistas acompanham deficientes visuais quando necessário, tanto do público interno quanto do público externo em visitas. Como relatado por todos os prestadores entrevistados as instalações e estações de trabalho são totalmente adaptadas e os servem integralmente para execução das atividades desempenhadas por eles. Uma vez que foram contratados para executar uma função e atividade específica, não existe relação com a progressão funcional. Quanto à maior inserção e relação com o clima organizacional pode se perceber claramente que este está sofrendo um impacto positivo, ainda que pequeno por enquanto, porque estes colaboradores percebem a preocupação e o comprometimento da organização em proporcionar-lhes não apenas o bem-estar, mas a inclusão social. Eles se sentem incluídos na organização. Os mesmos retribuem com satisfação e alegria na execução de suas atividades e elogiam todo o tempo o comportamento e reconhecimento dos demais colegas. Demonstram também preocupação com os demais colegas que são portadores de outras deficiências, no sentido de saberem se estes estão recebendo a mesma atenção que eles. A organização em si consegue cumprir a função estabelecida pela lei 13.146/2015 com este grupo.

#### **4.2 Análise de dados coletados dos “servidores” portadores de deficiência.**

Conforme citado no tópico anterior os servidores portadores de deficiência foram também selecionados conforme a disponibilidade. Com caráter apenas diferenciador foram identificados por a1, a servidora deficiente auditiva, b1 o servidor

com problemas na formação dos ossos, c1 e c2 os servidores cadeirantes do Prodasen.

A entrevistada a1 possui deficiência auditiva e trabalha na área administrativa do Senado. Destaca a dificuldade que possui principalmente para atender telefones. Como a maior parte de sua atividade, à época da entrevista, consistia no atendimento de demandas do público externo, encontrava dificuldades pois o telefone de seu setor ainda não era adaptado para pessoas com surdez e que utilizavam aparelhos, e no atendimento destas demandas às vezes encontrava também dificuldades conforme a entonação de voz da pessoa. Possui conhecimento do Estatuto da pessoa com deficiência, embora não o tivesse lido totalmente. Quanto às ações de acessibilidade e inclusão ela afirma que participou do plano de acessibilidade ajudando com informações, opiniões e sugestões. Participou também de palestras com a recepção do Senado e também de ações com vistas a sensibilizar os demais setores com relação às dificuldades encontradas pelas pessoas portadoras de deficiência.

Dentro das ações que foram implementadas pelo plano de acessibilidade, a entrevistada a1 percebeu ações como: a instalação de pisos táteis em vários locais do Senado para deficientes visuais, adaptações para pessoas com mobilidade reduzida como rampas e corrimãos. Ainda destacou a postagem de conteúdos na página do Facebook do Senado com interpretes em libras e ainda a implantação, com as recepcionistas, de aparelhos que captam melhor o som e os canalizam para os aparelhos auditivos. Outra importante ação destacada pela entrevistada é o olhar mais carinhoso e empático da diretoria do Senado para o tema; inclusive aumentando as vagas para estagiários portadores de deficiência, que é um dos objetivos do plano de acessibilidade. Todavia ela ainda não percebeu no próprio ambiente de trabalho nenhuma ação estrutural mais efetiva, que pode ser percebido pela não adaptação do telefone, citado anteriormente. Apenas percebeu mudança de comportamento, mesmo porque o contato dela é mais direcionado ao público externo. A entrevistada sempre se sentiu incluída e valorizada no Senado e sem demais problemas na execução de tarefas.

O entrevistado b1 possui deficiência na formação dos ossos e trabalha, na época da entrevista, com a gestão de contratos. Relatou que não encontra dificuldades para execução de suas atividades pois a maioria delas exige mais esforço intelectual e pouco físico. Possui conhecimento do Estatuto da pessoa com

deficiência apenas por alto, conforme suas palavras, mas destaca que participou das ações de vivência promovidas pela Acessibilidade que sempre se colocou à disposição dele para executar qualquer ação que exigisse adaptações no seu ambiente de trabalho, caso surgisse a necessidade. Entre as ações percebidas se destacam as vagas de estacionamento que foram melhor direcionadas para o público portador de deficiência, adaptação de banheiros para cadeirantes, rampas. Estas ações são por ele percebidas como um pouco limitadas, mas em franco progresso para alcançarem a plena acessibilidade. Sempre se sentiu incluído na organização, com seu esforço intelectual sempre valorizado, e nunca percebeu qualquer resistência ou discriminação em virtude de sua deficiência, mas acredita que dependendo do gestor o comportamento pode não ser tão empático com a pessoa que possuir deficiência. O entrevistado b1 sabe que talvez em função de sua deficiência e com o decorrer da idade poderá ter alguma dificuldade maior para locomoção, mas terá o suporte da acessibilidade, caso venha a precisar.

O entrevistado c1 é cadeirante vítima de uma poliomielite ainda com menos de um ano de idade. Está no Senado desde 1985, e foi observado antes da entrevista ainda em seu ambiente de trabalho, muito engajado e comprometido com suas atividades. Por ser antigo de casa, analista de suporte e próximo à aposentadoria, percebe-se que é uma referência para os demais colegas pela sua bagagem institucional. Ao ser entrevistado relatou não ter qualquer dificuldade para a execução de suas atividades, apenas em decorrência do longo tempo de serviço sofre de bursite e necessita tomar medicação diária. Tem conhecimento da lei 13.146/2015 mas não é aprofundado no assunto. Sabe das ações da acessibilidade do senado através de reuniões nas quais participou, neste núcleo. Como sua atividade é bem restringida ao seu ambiente não percebeu grandes ações de inclusão em todo o Senado. No próprio ambiente de trabalho não houve melhoria significativa, embora ressaltasse que seu trabalho nunca foi prejudicado pela sua condição, bem como sua progressão funcional nunca foi prejudicada; apenas alguns acessos ainda são pequenas barreiras. Reconhece que as estruturas do PRODASEN foram modificadas para melhor acesso dos cadeirantes, com disponibilidades de rampas e estacionamento disponível. Na avaliação do entrevistado c1 as ações de acessibilidade e inclusão ainda estão muito limitadas e pequenas.

O entrevistado c2 também é um cadeirante portador de uma mielomeningocele, mais conhecida como espinha bífida. Executa serviços administrativos na área de materiais. Como maiores dificuldades na execução de seu trabalho retrata problemas de mobilidade e na coordenação de estoques, uma vez que não pode carregar muito peso. Possui conhecimento do estatuto da pessoa com deficiência, embora ainda não o tenha lido. Entretanto é bem familiarizado e participativo nas ações de acessibilidade e inclusão que foram implementadas em seu ambiente de trabalho: orientou a adaptação e padronização de banheiros para cadeirantes em seu setor, inclusive com a instalação de bancos para vestimentas: a Figura 3 destaca um destes banheiros adaptados conforme orientação dele. Reconhece as melhorias efetuadas, como: rampas de acesso, estacionamento mais facilitado, corrimãos e uma mudança bem visível e positiva na mentalidade dos demais colegas de trabalho.

O entrevistado c2 destacou que sempre foi preocupação dos diretores com os quais trabalhou a questão da acessibilidade, antes mesmo do plano de acessibilidade ter sido elaborado no Senado. Destacou um diretor que instalou um elevador exclusivamente para ele, em outra área em que ele trabalhou anteriormente de modo a melhorar o acesso dele ao local de trabalho. Com o plano e as ações de acessibilidade ele se sente mais incluído na organização e percebe que agora consegue executar todas as atividades que lhe são conferidas. Ressalta principalmente a mudança de mentalidade dos colegas que agora conseguem visualiza-lo melhor como competente para executar suas funções; concluindo desta forma que as ações do plano de acessibilidade foram benéficas para ele.

Conforme dados coletados nas entrevistas e observações efetuadas em campo apenas o entrevistado c2 percebeu suas reais necessidades atendidas. Todos demonstraram conhecimento das ações realizadas pelo Plano de Acessibilidade e reconhecem que benfeitorias e adaptações foram executadas. Todavia algumas ações mais pontuais ainda não foram executadas mas mesmo limitadas, conforme descrição de b1 e também percebidos por a1 e c1, estão em progressão e em processo de implantação no ambiente institucional. Através das entrevistas todos os entrevistados, de certa forma, confirmaram as ações de vivência realizadas pela Acessibilidade nas tentativas de se introduzir na cultura organizacional a empatia pela questão do portador de deficiência, suas dificuldades e limitadores. Conforme descrição generalizada dos entrevistadores as ações estão



contemplando preferencialmente adaptações para cadeirantes e deficientes visuais. É importante ressaltar que o Senado Federal já está na implantação da 3ª versão do Plano de Acessibilidade desde que foi implantado em 2016 com a primeira versão, conforme dados coletados na entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Ações Socioambientais, e que as próximas ações deverão contemplar ações específicas para que se atinjam também as demais categorias de portadores de deficiência, dentre outras ações. Conforme dados extraídos das entrevistas podem-se deduzir que o clima organizacional sofreu afetação nos locais houve uma maior intervenção e comprometimento por parte dos gestores, e isto pode observado em todas as entrevistas; considerando que o clima foi afetado tanto por aspectos positivos, quanto negativos ou neutros.

Quanto à progressão funcional esta pesquisa não conseguiu estabelecer nenhuma relação com as ações desenvolvidas pelo plano de acessibilidade; mesmo porque os critérios de promoção funcional são estabelecidos em normativo interno e privilegiam o tempo de carreira e a eficiência, dentre outros.

Quanto ao aspecto da maior inserção do servidor ao todo institucional, retoma-se a mesma questão relacionada ao impacto no clima organizacional; ou seja, nos locais onde os gestores aplicaram um maior envolvimento e comprometimento com a questão o servidor se sentiu mais incluído na organização percebendo inclusive a mudança de comportamento no grupo de trabalho.

Mesmo com todos os limitantes: escolha de entrevistados conforme disponibilidade, acesso parcial aos ambientes, é possível, através desta pesquisa, que se mensure o impacto que a aplicação da lei 13.146 de 6 de julho de 2015 tem no clima organizacional; entretanto este trabalho revelou que a intensidade deste impacto tem relação direta com o nível de envolvimento e comprometimento dos gestores neste processo de implementação e conscientização quanto ao tema: quanto maior o envolvimento e comprometimento do gestor com o tema de inclusão e acessibilidade, maior a percepção do servidor, ou prestador, portador de deficiência. Ficou provada assim a teoria esplanada no decorrer deste trabalho da importância e responsabilidade fundamental do Gestor na promoção constante de um clima saudável no ambiente de trabalho. O empregado percebe através da postura do gestor as intenções e perspectivas da organização para com ele. É o gestor que consegue mostrar para o colaborador as intenções de alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos deste. Não menos importante, se faz

necessário destacar a estrutura do Senado, referência para os demais órgãos da administração pública: uma estrutura moderna e altamente propícia ao desenvolvimento e divulgação dos objetivos institucionais, e apta à implantação tempestiva de novas diretivas que surgem conforme a evolução da administração pública e demais necessidades sociais. A estrutura do Senado foi fundamental para a implantação tão rápida do plano de acessibilidade em suas dependências. Mesmo com alguns objetivos ainda não alcançados a instituição, de modo geral, se confirma na vanguarda da Administração pública, servindo também de norte para a aplicação de boas práticas administrativas e sociais, bem como a inovação de comportamentos.

### **4.3 Coleta de dados e análise da perspectiva dos “gestores” do Senado Federal**

Conforme já citado no item 3.3 efetuamos a aplicação com o grupo de gestores do Senado Federal, mas apenas 24% destes responderam ao questionário. Destaque novamente para o apoio incondicional da equipe do Núcleo de ações socioambientais que não apenas explanaram todas as ações que estão sendo executadas como responderam ao questionário e forneceram todas as informações necessárias. Conforme o apêndice A foram elaboradas perguntas que procuravam captar o conhecimento, o envolvimento e, até certo ponto, o comprometimento dos Gestores do Senado Federal com o tema da inclusão. A quantidade de questionários devolvidos infelizmente não é suficiente para que possamos realizar uma análise que represente e generalize a visão dos Gestores, Coordenadores e demais Gestores do Senado Federal. Todavia mesmo com esta negativa algumas informações importantes se podem depreender da unanimidade contida nas poucas respostas retornadas, bem como da observação comportamental de alguns gestores com relação ao tema. Outras informações também foram coletadas de maneira informal, como através de contato telefônico, correio eletrônico e contatos pessoais com alguns gestores.

As respostas dos questionários comprovam que a maioria dos gestores, considerando os que retornaram a pesquisa, têm conhecimento da Lei 13.146 de seis de julho de 2019. Reconhecem também a importância de se olhar para a

questão da acessibilidade e da inclusão. Conhecem e reconhecem as ações efetuadas pela organização no sentido de adaptar os ambientes e introduzir tecnologias assistivas. Desconhecem também qualquer discriminação que possa existir contra os servidores e prestadores portadores de deficiência.

Entretanto é necessário ressaltar que a recusa, ou omissão, da maioria dos gestores em participar da pesquisa permite deduzir um dado no mínimo interessante a ser observado: conforme relatos daqueles que justificaram a não participação na pesquisa, e observando o lugar cada um ocupa na estrutura organizacional, é deduzível que possivelmente a única aresta encontrada nas ações de acessibilidade e inclusão, é que estas não tenham conseguido, ainda, despertar um maior comprometimento e entendimento necessário dos gestores para que estas práticas sejam conduzidas à incorporação na cultura organizacional produzindo assim, conseqüentemente, os efeitos desejados no clima organizacional. Isto também pode ser justificado pela novidade do tema em questão, que pode ainda não ter disponibilizado tempo suficiente também para assimilação destes conceitos e práticas.

A pesquisa espera que trabalhos futuros consigam mensurar melhor estes aspectos relacionados à visão que os gestores possuem deste tema que é extremamente importante e alinhado com a agenda global de desenvolvimento e inclusão social.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Falar de acessibilidade e inclusão é um assunto relativamente novo, em alguns lugares ainda um tabu, principalmente se considerarmos todo o panorama histórico da humanidade. O assunto é um grande avanço e conquista por parte das pessoas portadoras de deficiências, e requer respeito e compromisso de toda a sociedade para que as lacunas da injustiça e desigualdade sejam cada vez mais minimizadas e os esforços e justificativas para se tentar ignorar estas questões sejam exauridos. Como mencionado, o Brasil é um dos países com maior número de legislações a respeito deste assunto, com real reconhecimento da necessidade de se valorizar e incluir a pessoa portadora de deficiência.

Conforme a observação deste trabalho as organizações públicas estão conseguindo atender às necessidades, considerando as suas limitações, e já realizam um trabalho de referência para todos os demais setores da sociedade. O Senado Federal, objeto deste estudo, com responsabilidade e compromisso fornece todo o apoio para atender às necessidades deste público atendido pelas ações de acessibilidade e inclusão.

Entretanto quando voltamos e relacionamos inclusão com o tema Clima Organizacional, percebe-se que embora exista relação entre as ações de acessibilidade e inclusão e o clima organizacional, a evolução ainda não alcançou totalmente a cultura organizacional da instituição; o que não permite que haja um clima uniformemente definido com relação a este tema. Embora a organização execute as ações de acessibilidade e inclusão com maestria e eficiência: com planejamentos efetivos e práticas de inclusão, ainda é necessário que toda a estrutura organizacional, principalmente os gestores, esteja envolvida e comprometida com estas novas políticas oriundas da agenda, da ONU, para o desenvolvimento e inclusão social; políticas estas que refletem conquistas importantíssimas e legítimas alcançadas pelo público portador de deficiência.

De acordo com essa pesquisa, fica a sugestão de que a área responsável pela implantação e acompanhamento do plano de acessibilidade, reforce

constantemente os trabalhos de divulgação, envolvimento e comprometimento com todos os gestores; uma vez que esta responsabilidade não é apenas de uma área específica, mas de toda a organização.

O Senado Federal já está no caminho certo e o Núcleo de ações socioambientais, responsável pelo acompanhamento destas ações de acessibilidade, realiza um trabalho brilhante. Bastam apenas alguns acertos em algumas arestas para que, com o tempo, a organização consiga incluir com plenitude esta nova política em sua cultura organizacional.

Diante do que se presenciou neste trabalho, fatos como: a falta de adesão de boa parte dos gestores à pesquisa, ausência de um maior comprometimento de alguns ao tema apresentado, e até mesmo certo engessamento burocrático que resultou em uma coleta de dados não satisfatória com os gestores; há de se reconhecer que o estudo ficou um pouco limitado, pois uma aprofundada análise da percepção e postura dos gestores enriqueceria exponencialmente o assunto e trariam uma compreensão mais ampla tanto do tema como dos desafios que se seguirão daqui por diante.

Fica a recomendação para futuras pesquisas que sejam feitas análises similares em outras casas do Legislativo, e que abordem sobre a visão dos parlamentares diante das necessidades expostas pelos servidores e prestadores de serviços, portadores de deficiência.

Assim como toda política pública, retoma-se a necessidade de um maior envolvimento da sociedade na busca de uma gestão mais participativa, onde os desejos e necessidades de toda a população, especialmente àquelas mais desassistidas, façam parte da agenda do governo e das representações organizacionais. Isso inclui, não só governantes e políticos representativos vinculados a grupos partidários, mas todas as pessoas que tem voz e voto, bem como os estudiosos do tema, professores, alunos e classes sociais representativas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. V1. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BENNIS, Warren G.. **Desenvolvimento Organizacional: Sua natureza, Origens e perspectivas**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.

CÂMARA. **Decreto nº 84.919 de 16 de Julho de 1980**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-84919-16-julho-1980-434246-publicacaooriginal-1-pe.html>. acesso em 10/06/2019.

CAMPOS, Penélope Machado Ximenes. **Deficiência e Preconceito: A visão do deficiente**. Dissertação de Mestrado, FE – UNB. Brasília, 2008

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e estrutura organizacional da empresa**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. E- book, 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONGRESSO NACIONAL. **Lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989**. Disponível em: <http://www.andi.org.br/legislacao/lei-no-7853-pessoas-portadoras-de-deficiencia> acesso em 03/06/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.098 de 19 de dezembro de 2000**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2000/lei-10098-19-dezembro-2000-377651-publicacaooriginal-1-pl.html>> acesso em 03/06/2019.

DAFT, Richard H. **Organizações: teorias e projetos**. 11 ed. São Paulo: Thomson Learning (Pioneira), 2014.

DOURADO JÚNIOR, Aristides Alvares; SOUSA, Jonilto Costa. **Estrutura Organizacional: Considerações à Modelagem Organizacional**. Brasil: Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v.14, n.2, 294-318, 2016.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Série MBA gestão de pessoas: clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: ARTMED, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IWAI, Tatiana; BORTOLUZZO, Adriana Bruscato. NAKATA, Lina Eiko; COSTA, José Eduardo Teixeira. **Força de Clima: Seu Papel Moderador na relação entre Clima e Turnover**. São Paulo: Revista de Administração Contemporânea, 2019, pg. 92-110.

JUSBASIL. **Princípio Constitucional da Igualdade**. Disponível em: <<https://anajus.jusbrasil.com.br/noticias/2803750/principio-constitucional-da-igualdade>> acesso em 03/04/2019

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memnon, 1997.

MARTINS, Vanderlei. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. Rio de Janeiro: Editora Freitas Bastos, 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. Bibliografia Universitária Pearson, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à teoria Geral da Administração**. 3º ed. E-book, São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**: São Paulo: Atlas, 1995.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Apontamentos sobre os agentes e órgãos públicos**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1972.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015.

NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS – SENADO FEDERAL. **Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. Brasília: Gráfica do Senado, 2018.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da pessoa com Deficiência Lei nº 13.146/2015**. Brasília: Gráfica do Senado, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 3.298/1999, de dezembro de 1999.** Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)> acesso em 03/06/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.146 de 06 de julho de 2015: Estatuto da Pessoa com Deficiência.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)> 08/04/2019.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** 2ª ed. E-book, São Paulo: Saraiva, 2008.

RIBEIRO, Mairy Aparecida Pereira Soares. **DE MONSTRO A HOMEM: o processo histórico de humanização dos deficientes.** Revista Ícone, volume 17, edição de maio de 2017, Goiânia: 2017.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **O princípio constitucional da igualdade.** Belo Horizonte: Editora Lê, 1990.

RODRIGUES, Olga Maria Piazzentin Rolim e CAPELLINI, Vera Lúcia Messias Fialho. **O direito da pessoa com deficiência: marcos internacionais.** Disponível em: <[https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155248/1/unesp-nead\\_reei1\\_ee\\_d02\\_texto01.pdf](https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155248/1/unesp-nead_reei1_ee_d02_texto01.pdf)>. Acesso em: 18/03/2019

SENADO FEDERAL. **Atribuições e Competências.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/sobre-atividade>>. acesso em 20/04/2019

\_\_\_\_\_. **Estrutura.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura>> acesso em 18/03/2019

SENADO INCLUSIVO. **Plano de acessibilidade.** Disponível em : <https://www12.senado.leg.br/institucional/programas/senado-inclusivo/plano-de-acessibilidade-do-senado-federal-1>> acesso em 01/06/2019

SILVA, Otto Marques da. **A epopéia ignorada: A pessoa deficiente na história do mundo de ontem e de hoje.** São Paulo: CEDAS, 1986.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1978.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos.** 1 ed. São Paulo: Intersaberes, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.



\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A: Questionário direcionado aos gestores sobre a Inclusão Social e Lei de Acessibilidade. (aplicado via google form)**

Você conhece a Lei nº 13.146/2015 em que todas as instituições devem promover ações que integrem e incluam pessoas portadoras de deficiências?

- Sim
- Não

A sua organização proporciona a inclusão e a acessibilidade às pessoas com deficiência?

- Sim
- Não
- Desconheço

Caso a resposta da questão anterior seja NÃO, porque?

- Pela falta de Oportunidade
- Pela falta de uma política de inclusão social dentro do órgão
- Pela falta de interesse
- Pelo desconhecimento
- Outros

A sua organização já conseguiu adaptar seus espaços físicos(loais de trabalho), para pessoas com deficiência, inclusive com tecnologias assistivas?

- Sim
- Não
- Desconheço

A sua organização treina seus servidores à respeito de assuntos de deficiência, inclusão e acessibilidade através de cursos, palestras etc. oferecidos para multiplicadores?

- Sim
- Não
- Desconheço

Existem publicações de documentos e outros materiais informativos sobre seus programas e serviços em formatos alternativos( braile, letras grandes com figuras nítidas, fitas de áudio, arquivos de áudio, etc.)?

- Sim
- Não

Desconheço

Na qualidade de Gestor , como você reconhece o potencial de uma pessoa com deficiência?

- Pela sua capacidade de criação
- Pela sua capacidade de percepção
- Pela sua capacidade de motivar
- Pela sua eficiência
- Pela sua Determinação
- Pela sua Responsabilidade
- Não reconheço nenhum potencial
- Outros

Como você vê a inclusão social no ambiente de trabalho?

- Satisfatório
- Insatisfatório
- Indiferente

Como você vê a inclusão social na sociedade?

- Satisfatório
- Insatisfatório
- Indiferente

Existe igualdade no tratamento às pessoas com deficiências?

- Sim
- Não
- Desconheço

**APÊNDICE B: Entrevista feita com os servidores deficientes (aplicado via audio)**

1. Qual o seu nome, ano de nomeação no cargo, tipo de deficiência e qual sua atividade principal no senado?
2. Quais as principais dificuldades encontradas por você para a execução de suas atividades?
3. Você tem conhecimento do Estatuto da pessoa com deficiência?
4. Você participou do planejamento das ações para implementação das políticas de Acessibilidade no Senado? E de que forma?
5. Quais ações foram implementadas? Alguma dificuldade não foi alcançada?
6. Você percebeu alguma melhora no seu ambiente de trabalho? Estas ações melhoraram o acesso a outros serviços antes não executados? Se existentes descreva quais?
7. Critérios para promoção ficaram mais palpáveis?
8. Você se sente mais incluído em toda a organização? E por quê?

## ANEXOS

**Figura 2 – Acessibilidade do Senado**



**Figura 3 – Banheiro adaptado para cadeirantes**

