



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

VERÔNICA GUIMARÃES RODRIGUES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INSERÇÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

Brasília – DF

2010

VERÔNICA GUIMARÃES RODRIGUES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INSERÇÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: M. Sc. Rosana Hoffman Câmara

Brasília – DF

2010

Rodrigues Verônica Guimarães.

A Cultura Organizacional e a Inserção da Pessoa com Deficiência em uma Organização Pública Federal / Verônica Guimarães Rodrigues. – Brasília, 2010.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Msc. Rosana Hoffman Câmara, Departamento de Administração.

1. Cultura Organizacional. 2. Inserção da Pessoa com Deficiência. 3. Orgão Público Federal. I. Título.

VERÔNICA GUIMARÃES RODRIGUES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INSERÇÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

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

Verônica Guimarães Rodrigues

M. Sc. Rosana Hoffman Câmara

Professora-Orientadora

Dr. José Matias-Pereira
Professor-Examinador

Prof. Marcos Ozorio de Almeida
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

Dedico este trabalho, especialmente, às pessoas com deficiência que foram minha fonte de inspiração. Vocês merecem o meu respeito!

AGRADECIMENTOS

A Deus, Senhor da minha vida, que conduz os meus passos em todo o tempo! Toda glória, toda honra e todo louvor dedico a ti!

Aos meus pais que um dia abriram mão da minha presença para que hoje eu tivesse o diploma de um curso superior. Amo vocês!

Ao meu amado Charliton, pelo amor incondicional, carinho, paciência e companheirismo. Razão da minha vida, meu porto seguro!

Aos meus irmãos, por todo apoio e amor durante essa longa jornada. Aos meus sogros, cunhados e sobrinhas pela compreensão das horas subtraídas de seu convívio quando dos momentos de estudo.

Ao amigo e eterno chefe Luís Antonio, por acreditar em mim e incentivar-me a conquistar os mais altos sonhos. Obrigada pelos sábios conselhos!

A todos os amigos que torceram por mim, pelas orações, compreensão e amizade diárias. Vocês são presentes de Deus em minha vida!

À minha orientadora Rosana Hoffman Câmara, pela dedicação, presteza e atenção disponibilizadas de maneira tão espontânea.

Aos servidores entrevistados, pela generosidade em colaborar com a pesquisa e acreditar nesse trabalho.

Às queridas Claudia e Silvinha, amigas de longas datas e companheiras presentes em todos os momentos do curso. Sem a ajuda de vocês, eu não teria chegado até aqui!

Aos amigos Alberto, Adriana, Kênia e Luiz os quais conquistei durante o curso de graduação e que contribuíram sobremaneira para o meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

Ainda damos mais atenção aos limites e impossibilidades de uma pessoa com deficiência, mas poderíamos considerar preferencialmente suas potencialidades e possibilidades.

(Reinaldo Bulgarelli, 2008)

RESUMO

O presente trabalho, apresentado sob a forma de estudo de caso único, teve como objeto entender a relação existente entre a cultura organizacional e a inserção da pessoa com deficiência em um órgão público federal da administração direta, localizado em Brasília. Os objetivos principais da pesquisa foram: identificar o nível de aceitação de pessoas com deficiência na organização, comparar os critérios utilizados para oportunidades e salários entre servidores com deficiência e os que não possuem deficiência, investigar as ações destinadas à acessibilidade do ambiente físico, conhecer os investimentos tecnológicos destinados ao melhor desenvolvimento do potencial de servidores com deficiência e conhecer as ações adotadas pela área de gestão de pessoas para atendimento e acompanhamento do servidor com deficiência. Para atingir os objetivos propostos, buscou-se, primeiramente, na literatura, o embasamento teórico para o trabalho, destacando-se aqueles voltados para a cultura organizacional, a legislação vigente e a gestão da diversidade nas organizações. Os dados foram coletados pelo método qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram submetidas, posteriormente, à análise de conteúdo, resultando num relato que permite conhecer o histórico e a atual realidade do impacto da inserção da pessoa com deficiência no órgão estudado.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Pessoa com Deficiência. Órgão Público.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Formulação do problema.....	9
1.2 Objetivo Geral.....	9
1.3 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificativa.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Cultura organizacional.....	11
2.1.1 Cultura organizacional em organizações públicas brasileiras.....	13
2.2 Pessoas com deficiência.....	14
2.2.1 Definição.....	14
2.2.2 Legislação.....	15
2.2.3 Acessibilidade a cargos públicos.....	18
2.2.4 Concursos Públicos.....	19
2.3 Diversidade nas organizações.....	22
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2 Caracterização da organização.....	26
3.3 Participantes do estudo.....	26
3.4 Instrumento de pesquisa.....	27
3.5 Procedimentos de coleta de dados.....	28
3.6 Análise dos dados.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1 Dados demográficos.....	30
4.2 Categorias.....	32
4.2.1 Concurso público como indutor da pessoa com deficiência no mercado de trabalho..	32

4.2.1.1 Reserva de vagas	33
4.2.1.2 Inexistência de entraves.....	34
4.2.2 Receptividade	35
4.2.3 Acompanhamento do servidor com deficiência após a posse no cargo público	36
4.3 Categoria Grupo B.....	38
4.3.1 Compatibilidade da atribuição do cargo <i>versus</i> atividades efetivamente desempenhadas	38
4.4 Categorias Grupo C	39
4.4.1 Despreparo do órgão para receber servidores com deficiência	39
4.4.2 Investimentos para desenvolvimento do potencial do servidor com deficiência	41
4.4.3 Função de confiança	41
4.5 Categorias Grupo D	43
4.5.1.1 Acompanhamento durante o estágio probatório	43
4.5.1.2 Gestão da diversidade.....	44
4.6 Categorias comuns a todos os grupos.....	45
4.6.1 Acessibilidade.....	46
4.6.2 Aceitação da diversidade e as conseqüentes mudanças comportamentais	50
4.6.3 Inclusão da pessoa com deficiência.....	52
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
REFERÊNCIAS	59
ANEXO A – Roteiro de Entrevista	62

INTRODUÇÃO

A integração das pessoas portadoras de deficiência no processo produtivo, ainda é um dos maiores desafios para a inclusão social. No contexto atual onde a competitividade é fator determinante, há preconceitos em relação à capacidade contributiva dessas pessoas. Essa restrição ocorre em função da falta de conhecimento acerca das possibilidades da pessoa com deficiência de se inserir como agente ativo do processo de produção, desde que lhe sejam dadas oportunidades de desenvolvimento do seu potencial.

A Constituição Federal (CF), promulgada em 1988, é o principal indutor da inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, pois prevê a reserva de cargos e a proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador com deficiência.

A pessoa com deficiência poderá ingressar, como todos, na administração pública por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos. No entanto, apesar dos princípios constitucionais de amplo acesso e da legislação vigente, a administração pública não está preparada para receber este trabalhador em seus quadros. Esse despreparo pode ser visto, dentre outras maneiras, por meio das inúmeras medidas judiciais impetradas com a finalidade assecuratória dos seus direitos, pela ausência de fatores críticos de acessibilidade nos órgãos públicos, por não disponibilizar todos os cargos e empregos públicos sob a justificativa de que exigem aptidão plena ou são incompatíveis com a deficiência, bem como pela falta de apoio especial para o período de estágio probatório (GUGEL, 2006).

O presente estudo destina-se a entender a relação existente entre a obrigatoriedade da inserção da pessoa com deficiência nas organizações públicas brasileiras, a cultura organizacional e as práticas adotadas pela administração pública frente a essa questão.

1.1 Formulação do problema

Um dos principais temas abordados pela responsabilidade social é a inserção da pessoa com deficiência nas organizações.

Não obstante o assunto ser amplamente discutido, a participação desses profissionais ainda é considerada tímida no mercado de trabalho.

Com base na legislação vigente sobre a inserção da pessoa com deficiência nas organizações públicas, bem como nos aspectos estudados sobre o impacto da cultura organizacional, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão:

Qual a percepção dos servidores sobre a cultura organizacional no que se refere aos aspectos pessoais, financeiros, tecnológicos e de infraestrutura para a inserção de pessoas com deficiência em um órgão público federal da Administração Direta?

1.2 Objetivo Geral

Compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a inserção de pessoas com deficiência em um órgão público federal da administração pública direta.

1.3 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o nível de aceitação de pessoas com deficiência na organização;
- ✓ Comparar os critérios utilizados para oportunidades e salários entre servidores com deficiência e os que não possuem deficiência;
- ✓ Investigar as ações destinadas à acessibilidade do ambiente físico;

- ✓ Conhecer os investimentos tecnológicos destinados ao melhor desenvolvimento do potencial de servidores com deficiência;
- ✓ Conhecer as ações adotadas pela área de gestão de pessoas para atendimento e acompanhamento do servidor com deficiência.

1.4 Justificativa

O tema inclusão social possui relevância para a sociedade e para as organizações, visto que todos tem seu papel na implementação pela conquista efetiva dos direitos da pessoa com deficiência.

Muito se tem discutido sobre a reserva de cargos na administração pública para pessoas com deficiência. Não obstante o assunto em voga ser motivo de constante fiscalização por parte do poder público com a finalidade de que os direitos individuais, instituídos pela Constituição da República, sejam respeitados, é necessário que a administração volte o seu olhar para aqueles profissionais que já estão inseridos no âmbito organizacional.

O ambiente organizacional escolhido foi um órgão público federal, que assim como as demais organizações públicas, possui em seu quadro funcional servidores com deficiência.

O estudo em questão foi considerado viável, pois a proposta era entender a relação existente entre a cultura organizacional e a inserção de pessoas com deficiência em um órgão público federal.

O resultado desta pesquisa poderá contribuir para avaliar as possíveis mudanças organizacionais com a diversidade na organização.

Subsidiariamente, terá a possibilidade de auxiliar o profissional com deficiência a se sentir parte integrante da nova administração pública, bem como contribuir para que a sociedade entenda as diretrizes utilizadas pelas organizações públicas para a inclusão social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Diversos autores têm utilizado a cultura organizacional como importante aspecto de análise nas organizações, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. A busca pelo entendimento da influência de elementos não objetivos no âmbito organizacional reveste-se de singular importância, associada à premente necessidade de repensar a esfera organizacional e discutir a respeito de como a nova realidade impõe às organizações um processo de realinhamento de variáveis rumo a uma maior integração dos ambientes interno e externo (SARAIVA, 2002).

O conceito de cultura organizacional não é unânime entre os pesquisadores. Porém, segundo Hofstede (1991, p. 210) haveria consenso entre os autores ao afirmar que a cultura organizacional é:

- holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes;
- determinada historicamente: reflete a história da organização;
- relacionada com os estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos;
- construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- [...];
- difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Além disso, para Hofstede (1991, p. 210), “cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente¹ que distingue membros de uma organização dos de outra”.

De acordo com Schein (1989, apud TAMAYO, 2008, p. 130) a cultura organizacional é definida como o conjunto de pressupostos básicos eficazes, inventados, descobertos ou elaborados por um grupo que resulta do aprendizado ao lidar com

¹ Programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da vida. A programação inicia-se na família, estende-se na vida do bairro, na escola, nos grupos, no local de trabalho e na comunidade. (HOFSTEDE, 1991, p. 18).

problemas de adaptação externa e/ou de integração interna. A eficácia destes pressupostos é manifesta pela maneira que se opera a sua legitimação e sua transmissão aos novos membros do grupo como modelo correto de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas (TAMAYO, 2008, p. 130).

Ainda conforme Tamayo (2008, p. 130) a visibilidade das representações sociais, concebidas como processos mentais sob a forma de interpretações, compreensões e perspectivas, se manifesta sob a forma de valores, crenças, pressupostos, ritos, cerimônias, histórias, tabus, símbolos que são compartilhadas por meio de comunicações e forjam a identidade social dos participantes e atuam como ferramenta eficaz para lidar com problemas internos e externos às organizações. Ainda para Tamayo (2008, p. 130) a “dinamicidade se constitui em outro traço importante da cultura organizacional, ou seja, ela é, ao mesmo tempo produção e produto dos membros de uma organização”.

Para Robbins (2005, p. 378-379) a cultura desempenha inúmeras funções dentro de uma organização, a saber:

Em primeiro lugar, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Segundo este autor, existem aspectos disfuncionais da cultura que afetam a eficácia da organização. Dentre outros é possível citar a barreira a mudanças e a barreira a diversidade. Pode-se perceber a barreira a mudanças quando o ambiente passa por rápidas mudanças e a cultura arraigada impede a melhoria da eficácia da organização. Geralmente, “essas organizações possuem culturas fortes que funcionaram bem no passado, mas a cultura forte se transformou em uma barreira a mudanças quando ‘trabalhar da mesma forma de sempre’ deixou de ser eficaz” (ROBBINS, 2005, p. 379). Outro aspecto disfuncional da cultura é a barreira a diversidade. Para Robbins (2005, p. 379-380) tal disfunção ocorre quando

a contratação de novos funcionários que não se pareçam com a maioria dos membros da organização – por causa de raça, sexo, deficiências ou outras diferenças – cria um paradoxo. A administração quer que os novos

funcionários aceitem os valores essenciais da cultura organizacional; caso contrário, eles não se ajustarão à organização nem serão aceitos pelos demais. Ao mesmo tempo, a administração quer aprovar abertamente e apoiar as diferenças que esses trabalhadores levam para dentro da empresa.

[...]

As organizações procuram e contratam pessoas diferentes por causa das forças alternativas que elas levam para o ambiente de trabalho. Essas forças e comportamentos diversos, no entanto, tendem a ser minimizados em culturas fortes à medida que as pessoas tentam se adequar a elas. As culturas fortes, portanto, podem se tornar um passivo quando eliminam as diferenças que as pessoas com históricos diversos levam para a organização. Mais ainda, elas são um passivo quando sustentam vieses institucionais ou se tornam insensíveis às pessoas que são diferentes.

2.1.1 Cultura organizacional em organizações públicas brasileiras

Pires e Macêdo (2006) realizaram um estudo em que o objetivo era apresentar e discutir conceitos e abordagens que contribuem para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional de organizações públicas no Brasil.

De acordo com os autores a cultura organizacional de organizações públicas brasileiras possui os seguintes traços específicos: o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão. São essas características que dificultam a mudança no âmbito organizacional público brasileiro. Tais traços influenciam o cotidiano dos trabalhadores, os quais se apegam às regras e rotinas, supervalorizam a hierarquia, há paternalismo nas relações, e dentre outros, ocorre extremo apego ao poder (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 100).

Segundo Pires e Macêdo (2006, p. 101) “com as características acima descritas, percebe-se que os resultados das organizações públicas no Brasil deixam a desejar e podem ter sua continuidade ameaçada diante do contexto globalizado”. Diante desse cenário, urge a necessidade de mudança no âmbito organizacional público brasileiro.

Saraiva (2002) realizou um estudo comparativo levantando dados sobre alguns aspectos que ele considera importantes na identificação dos traços gerais de uma cultura organizacional em ambiente burocrático. Para o estudo foram considerados sete blocos: burocracia e serviço público, inovação organizacional, papel social das

organizações públicas, cumprimento de normas versus flexibilidade funcional, valorização do funcionário público e controle organizacional.

Conforme o autor, em linhas gerais, o relacionamento entre funcionário e organização é de natureza complexa; sob um prisma a realidade atual não representa o que os funcionários gostariam que ela fosse; sob outro aspecto, há um temor generalizado do novo, diverso do estabelecido nos manuais. A noção de burocracia é tão enraizada, que remete à idéia de imobilidade, uma vez que formas alternativas de organização são rejeitadas – ou aceitas até a fase de implementação de mudanças – tal a força dos preceitos reguladores vigentes. A lógica burocrática do serviço público erigiu barreiras para a satisfação do cidadão difíceis de serem superadas, especialmente porque suas bases estão solidamente assentadas sobre a ignorância dos funcionários a respeito do seu próprio potencial de desenvolvimento e sobre o receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual, que tudo prevê, tudo provê e tudo regula (SARAIVA, 2002, p. 204).

2.2 Pessoas com deficiência

2.2.1 Definição

No decorrer do tempo, termos como aleijado, inválido, incapacitado, defeituoso, desvalido, excepcional e pessoa deficiente foram usados para designar a pessoa com deficiência. Tal discurso continha em sua essência o preconceito de que se tratavam de pessoas sem valor, inúteis socialmente e dispensáveis do cotidiano produtivo. Essas terminologias foram sendo alteradas por exigência e pressão constante dos movimentos sociais (GUGEL, 2006, p. 25).

O Decreto Legislativo nº 3.956, de 8/10/2001, que promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, no artigo 1, inciso I, assim define deficiência:

uma restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social.

Gugel (2006, p. 32) afirma que diante do forte preconceito sobre as potencialidades das pessoas com deficiência, há dúvidas sobre a forma de designá-las. Assim, com base nos fóruns de discussão dos movimentos sociais de pessoas com deficiência, é proposta a utilização das seguintes designações: “pessoa com deficiência”; “pessoa que tem deficiência física”, “auditiva (pessoa surda)”, “visual (pessoa cega)” ou “mental”.

Para Rebelo (2008, p. 36) embora os movimentos sociais tenham questionado a designação “pessoa portadora de deficiência”, ponderando que suas limitações não são portáteis, e sim permanentes, ressalta-se que a origem dessa nomenclatura está fundamentada na legislação brasileira que utiliza-se dos seguintes termos constantes em artigos da Constituição Federal da República: pessoa portadora de deficiência ou portador de deficiência, ou ainda, portador de deficiência física, sensorial ou mental (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007). Cumpre esclarecer que a terminologia adotada neste trabalho foi “pessoa com deficiência”. Porém, no decorrer deste estudo poderão ser encontrados os termos utilizados na Constituição Federal e na legislação brasileira, sempre em respeito às fontes.

O termo “pessoa portadora de necessidades especiais” é equivocado para o presente estudo, visto que é termo próprio para área de educação, introduzido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que designa não só as pessoas com deficiência, mas ainda os autistas, os superdotados, obesos, idosos, pessoas com distúrbios de atenção e outros (GUGEL, 2006, p. 33).

2.2.2 Legislação

Há em vigor diversas normas internacionais que se destinam a promover os direitos da pessoa com deficiência. Dentre as principais: Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão - instituída pela ONU, em 10/12/1948, a Declaração de Madri que dispõe sobre não-discriminação e a ação afirmativa que resultam em

inclusão social, as Convenções nº111 e 159 da OIT que dispõem, a primeira sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão e a segunda trata da política de readaptação profissional e emprego de pessoas portadoras de deficiência, a Resolução nº 3447 aprovada pela Assembléia Geral da ONU em 09/12/1975 sobre a Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes e, ainda, a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência que foi promulgada pelo Decreto 3.956 de 08/10/2001 (GUGEL et al, 2002).

A Constituição Federal de 1988 instituiu como princípio democrático os direitos fundamentais da pessoa humana. Nesse sentido, elencou a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho entre seus fundamentos (CISZEWSKI, 2005, p. 57).

De acordo com Ciszewski (2005) quando se fala de cidadania o que se pretende é atrair a atenção para a inclusão do portador de deficiência no mercado de trabalho.

É notório que a partir da promulgação da Constituição de 1988 houve mudanças no âmbito legal, cujo objetivo era assegurar o acesso às pessoas com deficiência ao mercado de trabalho formal (LANCILLOTTI, 2003).

A Constituição Brasileira de 1988 assegura no artigo 7º:

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
XXXI – Proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência [...].

Segundo essa premissa, a pessoa com deficiência possui todos os direitos garantidos para todo empregado, não podendo sofrer nenhuma discriminação, enfatizando o texto constitucional no que diz respeito à admissão e à remuneração (CISZEWSKI, 2005, p. 62).

No tocante à legislação brasileira, após o ano de 1988 a legislação passa a preencher as lacunas existentes na Constituição Federal. Dentre outras normas jurídicas, faz-se menção ao Decreto nº 3.298 de 20/12/1999, importante instrumento para a inclusão social das pessoas com deficiência, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e à Lei nº 10.098/00

que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência.

Sobre o termo acessibilidade no sentido de acessibilidade do ambiente físico, o Decreto 3.298/99 importante instrumento de inclusão social, determina em seu artigo 9º:

Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta deverão conferir, no âmbito das respectivas competências e finalidades, tratamento prioritário e adequado aos assuntos relativos à pessoa portadora de deficiência, visando a assegurar-lhe o pleno exercício de seus direitos básicos e a efetiva inclusão social.

O Decreto 5.296/2004, artigo 8º, inciso I, considera acessibilidade como:

a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

O artigo 25, do decreto 5.296/2004, traz as determinações a respeito do acesso aos estacionamentos das edificações de uso público ou de uso coletivo, ou naqueles localizados nas vias públicas, sendo reservados, pelo menos, dois por cento do total de vagas para veículos que transportem pessoa portadora de deficiência física ou visual, sendo assegurada, no mínimo, uma vaga, em locais próximos à entrada principal ou ao elevador, de fácil acesso à circulação de pedestres, com especificações técnicas de desenho e traçado conforme o estabelecido nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Outro relevante aspecto é o caso de elevadores em prédios públicos. Mais uma vez o decreto 5.296/2004, artigo 27, parágrafo 1º, intervém e afirma que no caso da instalação de elevadores novos ou da troca dos já existentes, qualquer que seja o número de elevadores da edificação de uso público ou de uso coletivo, pelo menos um deles terá cabine que permita acesso e movimentação cômoda de pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, de acordo com o que especifica as normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Para a acessibilidade de pessoas com deficiência visual o piso tátil se constitui como importante instrumento de acessibilidade. Dessa forma, a Associação Brasileira de Normas Técnicas designa na Norma 9050, de 31/05/2004, piso tátil como piso

caracterizado pela diferenciação de textura em relação ao piso adjacente, destinado a constituir alerta ou linha guia, perceptível por pessoas com deficiência visual.

2.2.3 Acessibilidade a cargos públicos

Segundo Gugel et al (2002, p. 27) o sistema de reserva legal de vagas consiste no sistema implantado no Brasil voltado para a inserção e participação das pessoas portadoras de deficiência, no mundo do trabalho. Versa de um “mecanismo compensatório, inserido no contexto de ação afirmativa que busca a igualdade de oportunidade de grupos em relação ao contexto social mais amplo”.

Com o propósito de reduzir as desigualdades, a Constituição Federal reservou parte das vagas existentes em cargos e serviços públicos para as pessoas portadoras de deficiência (CISZEWSKI, 2005, p. 62).

O art. 37 da CF dispõe:

A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:

[...]

VIII – a lei reservará percentual aos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

O uso da expressão “a lei reservará” deixa a cargo do legislador infraconstitucional a discricionariedade para determinar o percentual destinado à pessoas com deficiência segundo seus próprios critérios (CISZEWSKI, 2005, p. 62).

A partir da Carta Magna, instituiu-se a lei federal nº 8.112 de 11/12/1990 a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas. Em seu art. 5º, §2, a lei traz:

Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

Para Lancillotti (2003, p. 6), a legislação ao tratar do ingresso ao serviço público por meio de concurso público, estabelece como parâmetro somente um percentual

máximo e não prevê um mínimo, o que dá margem a uma grande variabilidade na aplicação da lei.

A fim de sanar tal questão, o Decreto 3.298/99, artigo 37, § 2º determina que o candidato portador de deficiência concorrerá a todas as vagas, sendo reservado no mínimo o percentual de cinco por cento em face da classificação obtida (GUGEL, 2006, p. 76). Além disso, o Decreto 3.298/99 enumera detalhadamente as medidas que resguardam os direitos enumerados na Lei nº 8.112/90. O que se pretende é assegurar à pessoa com deficiência a possibilidade de participar de certames públicos, desde que tenha compatibilidade entre suas limitações e as atribuições do cargo, em igualdade de condições com os demais candidatos (CISZEWSKI, 2005, p. 74).

2.2.4 Concursos Públicos

Concurso público é um processo de seleção pública em que se busca o melhor candidato, o que gera disputa e competição. Por esse motivo, as regras devem estar nitidamente formuladas (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 214).

O artigo 37 do Decreto 3.298/99 dispõe:

Fica assegurado à pessoa portadora de deficiência o direito de se inscrever em concurso público, em igualdade de condições com os demais candidatos, para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que é portador.

Segundo Gugel (2006, p. 88) o edital do concurso deverá prever de modo específico o seu objeto. É imprescindível conter: o número total de vagas disponibilizadas em cada cargo ou emprego público; o número de vagas reservadas às pessoas com deficiência; a denominação do cargo ou emprego público, a remuneração inicial; a descrição das atribuições; o período, o local e o valor da inscrição; a documentação exigida no ato de inscrição; a existência e condições do curso de formação e o prazo de validade do concurso.

As pessoas com deficiência deverão seguir as diretrizes dadas por meio dos editais de convocação para o ingresso em concurso público e participarão em igualdade de condições com os demais candidatos no que concerne ao conteúdo das provas, à avaliação e aos critérios de aprovação, ao horário e ao local de aplicação das provas

e a alcançar a nota mínima exigida para todos os demais candidatos (CISZEWSKI, 2005, p. 74).

Ressalva-se que os locais de realização das provas devem ser adaptados e organizados de acordo com as normas técnicas da ABNT relativas à acessibilidade da pessoa com deficiência. Cabe, ainda, ao administrador público ou organizador do concurso prover as ajudas técnicas às pessoas com deficiência, tais como o intérprete de sinais, o leitor, terceiro para apoiar na condução, dentre outros, desde que no ato da inscrição o candidato indicar as condições especiais que necessita (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 221-222). Aliás, em todas as fases do concurso público é imprescindível que a administração pública garanta os serviços de apoio pessoal e de animais, intérpretes e todo tipo de instrumentos auxiliares a fim de que a pessoa com deficiência alcance igualdade de oportunidades (GUGEL, 2006, p. 91).

De acordo com Gugel (2006, p. 104) as listas geral e de candidatos com deficiência devem ser geradas ao final do certame. A justificativa para a elaboração de duas listas (geral e especial) é disciplinar o resultado de duas distintas competições: uma entre os candidatos com deficiência, uma vez que pode ocorrer a aprovação de número superior de pessoas com deficiência à reserva; outra entre os candidatos sem deficiência. No momento da nomeação os candidatos “sem” e “com” deficiência deverão ser chamados de maneira alternada e proporcional.

O estágio probatório, com exceção de procedimentos próprios, no período de três anos, implicará na efetivação ou não do servidor em cargo de provimento efetivo da administração pública. Portanto, é no estágio probatório que o candidato com deficiência será avaliado quanto à sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo ou emprego público. Para isso poderá contar com a ajuda da equipe multiprofissional que atuará com o objetivo de encontrar a solução para a adaptação das tarefas inerentes ao cargo, gerando assim a desejada produtividade conforme exige o artigo 20 da lei 8.112/90 (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 223-224).

Segundo Gugel (2006, p. 111), a instituição da equipe multiprofissional é considerada forma de apoio especial, instrumento que a administração pública deve

se utilizar para incluir de forma digna a pessoa com deficiência em seu ambiente de trabalho.

O Decreto nº 3298/99 ao instituir a equipe multiprofissional composta de três profissionais capacitados e atuantes nas áreas das deficiências em questão, sendo um deles médico, e três profissionais integrantes da carreira almejada pelo candidato, direciona sua preocupação para com a pessoa com deficiência, vista sob diferentes ângulos relacionados à sua saúde e bem estar integral, permitindo avaliar toda a sua funcionalidade na execução das tarefas. Incluir três profissionais integrantes da carreira almejada pelo candidato democratiza com o corpo de servidores do órgão a responsabilidade de bem aferir a natureza das atribuições e tarefas de forma a, se necessário, compatibilizá-las às eventuais limitações causadas pela deficiência (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 225-226).

Para esses autores, nos três anos de estágio probatório é que a compatibilidade das atribuições do cargo e a deficiência deverão ser avaliadas. A pessoa com deficiência nomeada terá à sua disposição todos os instrumentos necessários para bem desempenhar suas tarefas, de modo que se forem necessárias adaptações nas funções estas sejam procedidas. Ressalte-se que o modo e os mecanismos para a consecução das funções inerentes ao cargo é que deverão necessariamente sofrer as devidas adaptações, de tal forma que a pessoa com deficiência demonstre sua capacidade integral de desempenho (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 225-226).

Tais recomendações servem para balizar o que dispõe o Decreto 3.298/99, art. 43, § 3º, o qual determina: “a equipe multiprofissional avaliará a compatibilidade entre as atribuições do cargo e a deficiência do candidato durante o estágio probatório”.

Portanto, é preciso que a administração pública esteja atenta à afirmação de Rebelo (2008, p. 42-43) que diz:

a toda pessoa com deficiência [...] deve ser assegurado o direito de acesso ao trabalho – considerando suas limitações e os requisitos do trabalho – sem discriminação. Mas não basta o acesso ao emprego, também há que se providenciar as adaptações, identificação de limitações e a proteção legal diferenciada, considerando que o trabalho tem reconhecida importância como fator de integração social, como promotor da dignificação da pessoa como provedor de ganho financeiro indispensável às necessidades pessoais.

A inclusão pelo trabalho é importante requisito do objetivo maior de integrar a pessoa com deficiência na sociedade. Contudo, na maioria das vezes, este processo parte do deficiente, que busca por seus próprios meios e esforços integrar-se à sociedade que, muitas vezes, simplesmente o recebe, apenas motivada por compaixão ou exigência legal, sem que a necessária preparação para esta acolhida tenha sido providenciada.

2.3 Diversidade nas organizações

Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com inúmeras desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume grande relevância. Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos, cujo acesso às posições no sistema educacional e no mercado de trabalho é aberto a todos, é importante para fazer avançar essas questões num país que se diz ser democrático (FLEURY, 2000, p.25).

Para Saraiva e Irigaray (2009, p. 338) a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade, demandando práticas que harmonizem lucro e justiça social. A partir da década de 1980, a diversidade emergiu como um dos mais profícuos temas em estudos organizacionais, em parte pela perspectiva de que a inclusão de minorias historicamente discriminadas melhoraria o ambiente de trabalho, tornando-o mais diversificado e democrático.

Foi esse período que trouxe à tona diversos estudos sobre a diversidade da força de trabalho, questionando a visão hegemônica de que as diferenças individuais pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Desta crítica inicial, os trabalhos passaram à gestão da diversidade, uma forma instrumental de converter a preocupação social em resultados. A eficácia desta perspectiva pode otimizar a troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e a apreensão de novas abordagens, estimulando a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a mudança, além de aprimorar o processo decisório (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 338).

A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY 2000, p. 20).

A gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria (FLEURY 2000, p. 20-21).

Carvalho-Freitas e Marques (2007, p. 72) afirmam que a gestão da diversidade é uma matriz de interpretação técnica vista como recurso a ser controlado, planejado e administrado para a obtenção de resultados para as organizações de trabalho, o que oferece às pessoas com deficiência a possibilidade real de inclusão nas organizações.

Para Saraiva e Irigaray (2009, p. 339) no que diz respeito à diversidade, os discursos são particularmente ambíguos. Em busca de legitimidade social, ao investir em práticas não discriminatórias, as organizações se habilitam a ser percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotem a mesma postura.

Ainda para Saraiva e Irigaray (2009, p. 339):

a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, a forma pela qual os indivíduos se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis. Para a teoria da identidade social, os indivíduos tendem a classificar em categorias a si próprios e aos outros, com efeitos sobre as interações humanas, um processo que implica estereótipos e, eventualmente, estigmas. Não raro, indivíduos de identidades minoritárias são alvo de discriminação.

Estigma é um fenômeno socialmente construído com fortes implicações negativas em suas vítimas, dado que se funda numa relação assimétrica, que referencia atributos tidos como depreciativos a uma pessoa ou grupo social.

Após o estudo sobre as políticas de diversidade nas organizações, Saraiva e Irigaray (2009, p. 346-347) perceberam que a invisibilidade de que se queixam algumas minorias pode ser um reflexo da interiorização do estigma. Para eles

Os segmentos “invisíveis” provavelmente se escondem para continuar empregados, silenciando sobre discriminações e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças. O estudo apresenta a proposição de que, apesar de terem direitos reconhecidos, os membros das minorias entrevistados [...] não os exercem conforme as políticas mundiais vigentes, o que pode ocorrer por medo de represália, por desarticulação política, pela ausência de exemplos bem-sucedidos, e por outros desdobramentos da distância entre discursos e práticas de diversidade.

A pesquisa de Saraiva e Irigaray (2009, p. 347) demonstra a necessidade de compreensão em relação ao silêncio dos indivíduos e os discursos e práticas discriminatórias nas organizações. Questiona ainda “o quanto é silenciado esse processo, e quais os seus desdobramentos psicológicos, sociais, organizacionais e econômicos?”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo será detalhada nas seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta de dados e análise dos dados.

Esse capítulo objetiva perceber que os meios escolhidos foram os mais adequados para a consecução dos fins a que o trabalho se propõe.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para a classificação da pesquisa, a taxionomia adotada foi a proposta por Vergara (2009), que a qualifica como dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois teve como objetivo compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a inserção da pessoa com deficiência na organização estudada.

De acordo com Vergara (2009, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Assim como pode estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica do estudo será realizada com base nos seguintes assuntos: cultura organizacional, a pessoa com deficiência e a legislação, acessibilidade a cargos públicos, concursos públicos e a diversidade nas organizações. A pesquisa é de campo, visto que foram coletados dados primários no órgão escolhido.

Vergara (2009, p. 43) afirma que a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros [...]. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa”. Já a pesquisa de campo é definida como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Finalmente, quanto aos procedimentos de coleta de dados a pesquisa é qualitativa. O método qualitativo “preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados” (ZANELLA, 2006, p. 99). Para alcançar tal objetivo, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas.

3.2 Caracterização da organização

O órgão público escolhido exerce suas funções perante a Justiça Federal Especializada Trabalhista. É composto pela sede, localizada em Brasília/DF, por vinte e quatro regionais instaladas nas capitais dos Estados; e cem repartições municipais instalados em cidades do interior. A pesquisa foi realizada na sede do órgão onde, atualmente, possui aproximadamente 350 servidores.

3.3 Participantes do estudo

Foram entrevistados cinco servidores com deficiência que laboram na sede do órgão, três servidores que trabalham diretamente com pessoas com deficiência e que serão considerados servidores pares, quatro gestores que possuem como subordinados os servidores com deficiência e três servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH).

A escolha dos participantes obedeceu aos critérios expostos no problema de pesquisa, onde a intenção era compreender a percepção dos servidores, com e sem deficiência, sobre a cultura organizacional e a inserção de pessoas com deficiência

no âmbito da organização. Outro aspecto considerado para a escolha dos servidores participantes foram os critérios de disponibilidade e espontaneidade em colaborar, fatores relevantes, devido a natureza subjetiva da pesquisa.

Para facilitar a análise dos dados, considerar-se-á como Grupo A os servidores com deficiência, como Grupo B os servidores pares, como Grupo C os gestores e como Grupo D os servidores do Departamento de Recursos Humanos.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado individual, contendo questões sobre a inclusão de pessoas com deficiência, a importância da diversidade nas organizações, e a cultura organizacional que visam captar pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos servidores da organização. O roteiro consta no Anexo A desse trabalho.

Para Marconi e Lakatos (1986, p. 70), “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

Nas pesquisas qualitativas, a entrevista é a técnica mais utilizada e apresenta como vantagens a análise de atitudes, gestos, comportamentos e reações (ZANELLA, 2009, p. 117).

Manzini (2004, p. 09), afirma que:

a entrevista pode ser concebida como um processo de interação social, verbal e não verbal, que ocorre face a face, entre um pesquisador, que tem um objetivo previamente definido, e um entrevistado que, supostamente, possui a informação que possibilita estudar o fenômeno em pauta, e cuja mediação ocorre, principalmente, por meio da linguagem.

Ressalta-se ainda que, a aplicação do roteiro da entrevista foi realizada posteriormente a um pré-teste dirigido a três servidores que não participaram da pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta de dados

Na pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de acordo com o roteiro proposto no Anexo A desse estudo, as quais ocorreram entre os dias 18 e 29 de outubro de 2010.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas no próprio local de trabalho do participante, em lugar reservado a tal destino.

Antes do início de cada entrevista, foi explicado ao entrevistado o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, a garantia do sigilo e confiabilidade dos dados e da identidade do entrevistado, bem como foi solicitada a permissão para gravação da entrevista com intuito de não haver perda dos detalhes das informações concedidas.

As informações verbais obtidas por intermédio das entrevistas foram transcritas na íntegra. Posteriormente, os conteúdos dessas falas foram analisados e agrupados em categorias e temas, com o intuito de verificar sua compatibilidade com o conteúdo das verbalizações e os objetivos de pesquisa.

3.6 Análise dos dados

O processo de análise de dados tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável (ZANELLA, 2009, p. 125).

Para Marconi e Lakatos (1986, p. 32) a importância dos dados não está em si mesmo, mas em proporcionarem respostas às investigações.

Para o estudo em questão foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 29) tal técnica tem por pressuposto

trabalhar a palavra, a prática da língua realizada por emissões identificáveis. Leva em consideração as significações (conteúdo), sua forma e a distribuição desses conteúdos e formas. Lida com mensagens (comunicação) e tem como objetivo principal sua manipulação (conteúdo e expressão).

Segundo Zanella (2006, p. 126), a análise de conteúdo obedece as seguintes fases: pré-análise, descrição analítica e análise e interpretação dos resultados.

A fase da pré-análise é destinada à escolha e a organização do material e tem como norte o problema de pesquisa e os objetivos. Após a coleta de dados, o pesquisador inicia o processo de análise com uma leitura geral de onde “emergem as unidades de registro, ou categorias de análise, que são palavras ou expressões, temas ou mesmo um acontecimento”. Desse processo em diante inicia-se a segunda fase, a descrição analítica do conteúdo, onde as atividades básicas são a codificação, classificação e categorização. E por último, ocorre a interpretação dos resultados, em que se correlaciona o conteúdo do material analisado com a base teórica referencial (ZANELLA, 2006, p. 126).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Dados demográficos

Os quadros 1, 2, 3 e 4 demonstram os perfis sociodemográficos e funcionais de cada membro participante da pesquisa.

Participante	Gênero	Cargo	Faixa Etária	Tempo de serviço (anos)	Escolaridade	Curso de Formação
1	Masculino	Técnico Apoio Especializado	Entre 40 e 50 anos	16	Superior Completo	História
2	Feminino	Técnico Administrativo	Entre 20 e 30 anos	2	Nível médio	–
3	Masculino	Técnico Administrativo	Entre 40 e 50 anos	7	Pós graduado	Publicidade
4	Feminino	Técnico Administrativo	Entre 40 e 50 anos	17	Superior Completo	Direito
5	Masculino	Analista Administrativo	Entre 40 e 50 anos	2	Superior Completo	Administração

Quadro 1: Características dos Servidores Com Deficiência (SCD)

Fonte: Dados da Pesquisa

Participante	Gênero	Cargo	Faixa Etária	Tempo de serviço (anos)	Escolaridade	Curso de Formação
1	Feminino	Técnico Administrativo	Entre 40 e 50 anos	22	Pós graduado	Ciências Contábeis
2	Feminino	Técnico Administrativo	Entre 40 e 50 anos	23	Nível médio	–
3	Feminino	Técnico Administrativo	Entre 40 e 50 anos	25	Nível médio	–

Quadro 2: Características dos Servidores Pares (PAR)

Fonte: Dados da Pesquisa

Características Participantes - Gestores							
Participante	Gênero	Cargo	Cargo de Chefia	Faixa Etária	Tempo de serviço (anos)	Escolaridade	Curso de Formação
1	Masculino	Técnico Apoio Especializado	Chefe de Seção	Entre 30 e 40 anos	16	Superior Completo	Direito
2	Masculino	Técnico Apoio Especializado	Coordenador	Entre 30 e 40 anos	16	Pós graduado	Direito
3	Masculino	–	Coordenador	Entre 40 e 50 anos	3	Superior Completo	Economia
4	Masculino	Técnico Administrativo	Coordenador	Entre 40 e 50 anos	16	Superior Completo	Ciências Contábeis

Quadro 3: Características dos Gestores (GESTOR)

Fonte: Dados da Pesquisa

Características dos Participantes - Servidores do DRH							
Participante	Gênero	Cargo	Cargo de Chefia	Faixa Etária	Tempo de serviço (anos)	Escolaridade	Curso de Formação
1	Masculino	Técnico Administrativo	Coordenador	Entre 40 e 50 anos	16	Superior Completo	Ciências Contábeis
2	Feminino	–	Chefe de Seção	Entre 20 e 30 anos	3	Superior Completo	Psicologia
3	Masculino	Técnico Administrativo	Coordenador	Entre 40 e 50 anos	12	Mestrado completo	Computação

Quadro 4: Características dos Servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH)

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 Categorias

Objetivando atingir uma melhor compreensão dos dados, optou-se por agrupar os resultados em categorias que foram criadas a partir dos objetivos geral e específicos, do referencial teórico e das citações e comentários mais freqüentes nas entrevistas.

Ressalta-se ainda, que optou-se em categorizar de acordo com os quatro grupos de entrevistados da pesquisa. Logo, para o Grupo A foram criadas três categorias, a saber: concurso público como indutor da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, receptividade e acompanhamento do servidor com deficiência após a posse no cargo público. Para o grupo B criou-se a categoria compatibilidade da atribuição do cargo versus atividades efetivamente desempenhadas. Foi possível perceber as seguintes categorias para o grupo C: despreparo do órgão para receber servidores com deficiência, investimentos para desenvolvimento do potencial do servidor com deficiência, função de confiança. Já para o grupo D a categoria levantada foi: ações de gestão de pessoas para acompanhamento do servidor com deficiência. Alguns assuntos foram amplamente discutidos por todos grupos e por tal motivo, criou-se categorias comuns a todos os grupos. Para iniciar a discussão seguem as categorias listadas para o Grupo A.

4.2.1 Concurso público como indutor da pessoa com deficiência no mercado de trabalho

A primeira categoria diz respeito às percepções dos servidores com deficiência sobre a realização do concurso público que lhes permitiu a posse no órgão, sobre a importância da reserva de vagas para pessoas com deficiência e a inexistência de entraves por parte da Administração Pública para que houvesse a inserção desses profissionais na organização. Tais assuntos podem ser vistos como temas dentro dessa categoria.

4.2.1.1 Reserva de vagas

Conforme os discursos dos entrevistados, pode-se perceber que o tema em questão permite a inclusão dessa minoria em igualdade de oportunidades, uma vez que os critérios de acessibilidade a cargos públicos são os mesmos para as pessoas não deficientes, ou seja, a aprovação no certame público.

Para ilustrar esses dados seguem transcrições de afirmativas dos servidores com deficiência (SCD):

Eu acho que é um projeto que vem beneficiar a gente. Foi um projeto que deveria ter ido a mais tempo, mas é legal e tem até o negócio do percentual de vagas que chega a ser até vinte por cento, então eu acho que poderia ser os vinte por cento, mas no mais eu acho que tem que incluir mesmo esse povo, que é os deficientes, e que às vezes são excluídos da sociedade. (SCD 3)

O edital com a reserva de vagas tenta na verdade fazer uma inserção de pessoas que o mercado rejeitaria. Na época que eu fiz eu tinha o segundo grau e tinha realmente dificuldade de acesso ao emprego. (SCD 4)

Bom, o Estado visa garantir que outras pessoas tenham um acesso mais fácil ao emprego público como uma outra pessoa bonita teria na iniciativa privada. (SCD 4)

Agora, o edital tenta minimizar os problemas que a pessoa encontraria pra arrumar emprego. Tem gente que critica dizendo que não é papel do governo, mas é, a partir do momento que as pessoas têm problemas físicos e o Estado, ele é social, ele tem que proteger essas pessoas menos favorecidas. (SCD 4)

Os discursos ora transcritos reforçam o que diz Gugel et al (2002, p. 27) sobre o sistema de reserva legal de vagas como “um mecanismo compensatório, inserido no contexto de ação afirmativa que busca a igualdade de oportunidade de grupos em relação ao contexto social mais amplo”.

A respeito da discussão sobre o percentual de vagas, onde a Constituição Federal dispõe no artigo 37, inciso VIII, que “a lei reservará percentual aos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios e sua admissão”, a lei federal nº 8.112 de 11/12/1990 define o percentual máximo em até 20% (vinte por cento) das vagas e o Decreto 3.298/99 determina que seja reservado o percentual mínimo de 5% (cinco por cento), pode-se inferir dos discursos que geralmente é obedecido nos certames apenas o percentual mínimo destinado às pessoas com deficiência, o qual é considerado pouco frente a questão da inclusão na organização.

Olha só, acredito que aqui deveria ter mais. O concurso chama de 5 a 20% das vagas, então partindo desse princípio, nós temos 350 servidores aqui, você tinha que ter pelo menos 17 servidores PNE's. (RH 1).

Na área federal é destinado 5%, acho muito pouco... Quando fui olhar na minha área, que era cargo de auxiliar na época, só tinham duas vagas para deficientes, né?. (SCD 1).

4.2.1.2 Inexistência de entraves

O tema foi identificado por intermédio das verbalizações expostas quando houve a indagação sobre os procedimentos adotados pela Administração Pública quando da realização do concurso.

Não, não. Não houve não. Nenhum entrave. (SCD 1)

Não, acho que não, de forma alguma. Eu acho que o que está lá é cumprido. Na época em que você está fora, está estudando, tem muita gente que chega com essa visão pra você, e se você acreditar nisso você está sendo tolo de estar estudando, então desde o início você tem que acreditar que isso não existe, nenhum empecilho, e é tudo como está lá, conforme a lei, e foi assim que aconteceu. Acho que não teve nenhum problema, tanto na forma de tratamento como pra facilitar você conseguir documento. Tudo! O acesso de locais de prova não teve diferença. Ah! O deficiente é só lá no fim do mundo... não! Foi misturado! Tanto que você fazia a prova e você não sabia se quem estava do seu lado era um PNE ou não, só se a deficiência fosse muito aparente, que teve alguns casos. Eles não fizeram distinção, como em outras provas que eu já fiz. Tinha escola que era só pra portadores de deficiência, Asa Norte, longe... pois eu moro em Taguatinga, então normalmente eles facilitam, colocam perto de casa, e nessa prova foi totalmente a mesma coisa. (SCD 2).

Não, não houve nenhum entrave. O que há hoje é assim, a pessoa faz o concurso e ela tem que atender os requisitos do edital. E se você não ficar atento a esses detalhes, você perde o benefício porque você não atentou exatamente para aquele edital, a forma como ele é escrito. (SCD 4).

Pode-se perceber portanto, que os concursos estabelecidos para o órgão atendem o que diz Gugel (2006, p. 88): o edital do concurso deverá prever de modo específico o seu objeto. É imprescindível conter: o número total de vagas disponibilizadas em cada cargo ou emprego público; o número de vagas reservadas às pessoas com deficiência; a denominação do cargo ou emprego público, a remuneração inicial; a descrição das atribuições; o período, o local e o valor da inscrição; a documentação exigida no ato de inscrição; a existência e condições do curso de formação e o prazo de validade do concurso.

E ainda, atentam para a recomendação de Ciszewski (2005, p. 74) quando afirma que as pessoas com deficiência deverão seguir as diretrizes dadas por meio dos editais de convocação para o ingresso em concurso público e participarão em igualdade de condições com os demais candidatos no que concerne ao conteúdo

das provas, à avaliação e aos critérios de aprovação, ao horário e ao local de aplicação das provas e a alcançar a nota mínima exigida para todos os demais candidatos.

4.2.2 Receptividade

A segunda categoria demonstra que a cultura organizacional não impõe barreira a diversidade na organização. De acordo com Robbins (2005) existem aspectos disfuncionais da cultura que afetam na eficácia da organização e dentre outros é possível citar a barreira a mudanças e a barreira a diversidade. Tal disfunção ocorre quando a contratação de novos funcionários que não se pareçam com a maioria dos membros da organização – por causa de raça, sexo, deficiências ou outras diferenças – cria um paradoxo. A administração quer que os novos funcionários aceitem os valores essenciais da cultura organizacional; caso contrário, eles não se ajustarão à organização nem serão aceitos pelos demais. Essas forças e comportamentos diversos, no entanto, tendem a ser minimizados em culturas fortes à medida que as pessoas tentam se adequar a elas. As culturas fortes, portanto, podem se tornar um passivo quando eliminam as diferenças que as pessoas com históricos diversos levam para a organização. Mais ainda, elas são um passivo quando sustentam vieses institucionais ou se tornam insensíveis às pessoas que são diferentes (ROBBINS, 2005, p. 379-380).

Logo, conforme os discursos abaixo transcritos é possível inferir que de acordo com a receptividade da organização e dos colegas pares, a instituição não possui a disfunção barreira a diversidade.

De uma maneira geral, foi tranquilo. Me encaminharam pra exames médicos...não ocorreu nada de anormal, vamos dizer assim. (SCD 1)

Plenamente bem, eu fiquei encantada, desde o início já estava feliz por ter passado em um concurso bom, aí você chega e é bem recebida por todo mundo! Fui muito bem tratada, muito bem recebida, e até hoje nunca tive o impacto de diferença de tratamento. (SCD 2)

Muito bem (risos). Inclusive antes, eu era da Novacap, era concursado lá também e a diferença do GDF para um órgão federal, não sei se é em todos, mas pelo menos aqui eu fui muito bem recebido. Eu cheguei aqui e a gente vê o clima, as pessoas tem um alto astral e te recebem bem. (SCD 3)

Não tive muitos problemas, na época em que eu fui recepcionada essa coisa não estava muito bem certo, eu entrei em 1994. A Constituição é de 1988, era muito nova, e quando eu cheguei pra tomar posse, o médico simplesmente disse: ela se enquadra sim e pode tomar posse, isso junto com o Diretor de Pessoal. (SCD 4)

Tem dois pontos que eu vejo no ser humano: se o ser humano tem e convive com um deficiente ou se é um ser humano de boa qualidade. Esses dois seres humanos vão sempre te receber bem. Agora outros tipos de seres humanos ficam receosos e acham que o deficiente físico também pode ser deficiente mental. Existe essa confusão. Agora, na sala onde eu trabalho fui muito bem recebido, graças a Deus, por todos. (SCD 5)

4.2.3 Acompanhamento do servidor com deficiência após a posse no cargo público

A terceira categoria criada para o Grupo A demonstra que embora a administração não crie entrave para inserção da pessoa com deficiência no órgão, não é estabelecida uma equipe multiprofissional para o acompanhamento diferenciado desse servidor, durante o estágio probatório, a fim de possibilitar maior segurança para os servidores recém-empossados.

Os discursos dos entrevistados corroboram que a instituição da equipe multiprofissional é uma ferramenta útil para melhor desempenho desses profissionais.

No começo eu toquei no assunto, achei que era importante que houvesse, mas não foi pra frente. Agora, a comissão que deveria me acompanhar, a equipe multidisciplinar... assim, fui muito bem recebido pela médica que me disse que tudo que eu precisasse eles iam me ajudar e tal, mas ficou naquele contato inicial, nunca mais fui procurado pela médica, nem por essa equipe (que nunca existiu), que eu acho que é de fundamental importância pra que um deficiente seja bem colocado em seu local de trabalho. Porque pra o deficiente é mais complicado, ele já entra pensando: 'será que eu vou conseguir?'. Essa perguntinha fica muito na cabeça. Isso eu vejo não só em mim. Mas conversando com outros colegas eles dizem: 'será que eu vou conseguir, será que eu vou dar conta?'. E aí quando ele chega e fica sozinho, ele começa a ficar inseguro, não é? (SCD 5).

No estágio probatório o que é avaliado são aqueles mesmos requisitos pra ampla concorrência. No meu caso, que eu não tenho nenhum impedimento muito sério, como visão, locomoção... agora pode ser que pra outros eles tenham avaliado melhor pra poder encaixar a pessoa em um lugar pra ela ser útil. (SCD 2)

No meu caso nem precisou, simplesmente no meu caso não havia necessidade, em outros casos eu creio que há necessidade, para que a pessoa seja melhor colocada. (SCD 4)

O Decreto nº 3298/99 ao instituir a equipe multiprofissional composta de três profissionais capacitados e atuantes nas áreas das deficiências em questão, sendo um deles médico, e três profissionais integrantes da carreira almejada pelo candidato, direciona sua preocupação para com a pessoa com deficiência, vista sob diferentes ângulos relacionados à sua saúde e bem estar integral, permitindo avaliar toda a sua funcionalidade na execução das tarefas. Incluir três profissionais integrantes da carreira almejada pelo candidato democratiza com o corpo de servidores do órgão a responsabilidade de bem aferir a natureza das atribuições e tarefas de forma a, se necessário, compatibilizá-las às eventuais limitações causadas pela deficiência (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 225-226).

Para esses autores, nos três anos de estágio probatório é que a compatibilidade das atribuições do cargo e a deficiência deverão ser avaliadas. A pessoa com deficiência nomeada terá à sua disposição todos os instrumentos necessários para bem desempenhar suas tarefas, de modo que se forem necessárias adaptações nas funções estas sejam procedidas. Ressalte-se que o modo e os mecanismos para a consecução das funções inerentes ao cargo é que deverão necessariamente sofrer as devidas adaptações, de tal forma que a pessoa com deficiência demonstre sua capacidade integral de desempenho (GUGEL; COSTA FILHO; RIBEIRO, 2007, p. 225-226).

Portanto, segundo Gugel, Costa Filho, Ribeiro (2007, p.223-224) a equipe multiprofissional deverá atuar com o objetivo de encontrar a solução para a adaptação das tarefas inerentes ao cargo, permitindo assim a almejada produtividade conforme exige o artigo 20 da lei 8.112/90, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, ao entrar em exercício, ficará sujeito a estágio probatório, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade; disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade.

Percebe-se dessa maneira que a constatação da não existência da equipe multiprofissional pode comprometer o estagiando servidor, uma vez que, sem os devidos cuidados para que a sua produtividade seja plenamente alcançada, não há como evitar que a chefia imediata condicione o resultado da avaliação de

desempenho em um parecer negativo sobre a sua aptidão e capacidade para o cargo.

4.3 Categoria Grupo B

4.3.1 Compatibilidade da atribuição do cargo *versus* atividades efetivamente desempenhadas

O Decreto nº 3.298/99 assegura no artigo 37 o direito da pessoa com deficiência de se inscrever em concurso público, em igualdade de condições com os demais candidatos, para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que é portador.

Uma vez nomeado o servidor que obteve êxito no certame, se faz necessário o acompanhamento da equipe multiprofissional a fim de avaliar a compatibilidade entre as atribuições do cargo e a deficiência do candidato durante o estágio probatório, conforme determina o parágrafo 2º do artigo 43 do Decreto nº 3.298/99.

De acordo com a discussão a respeito da importância da equipe multiprofissional, quando a pessoa com deficiência é inserida no seio da Administração Pública, infere-se que se não houver tal acompanhamento o servidor poderá exercer, inclusive, atribuições inferiores àquelas para as quais prestou o certame.

Os dados das entrevistas do Grupo B mostram que para os servidores Par 1 e Par 3 as atividades desempenhadas pelos servidores com deficiência são compatíveis com a atribuição do cargo para o qual prestaram o concurso. As falas são evidentes:

Acho que aqui no caso específico não tem tanto problema, né? Porque é uma deficiência visual leve, né? Apesar da pessoa trabalhar com números, trabalhar com computador o tempo todo. No caso específico do nosso setor não atrapalha. É compatível. (PAR 1)

Acho que é, né? Porque ele fez o concurso pra área de artesanato na época. E ele presta serviço administrativo, mas ele é uma pessoa formada... tudo isso, né? Acho que ele é bem aproveitado e bem competente. (PAR 3)

O discurso do servidor Par 2 diverge dos demais em razão do tipo de deficiência física que o par possui. Quando questionado sobre a sua percepção sobre o trabalho do servidor com deficiência e as atribuições do cargo, foi categórico ao responder:

(risos). Não, né? Tem os limites dele. Porque qualquer coisa que ele precise executar, precisa de um servidor para ler. Esse é o problema, mas é assim: ele se esforça bastante no serviço. No início, às vezes ficava um pouco sem paciência porque ele tava querendo fazer o serviço, eu tinha que parar o meu para poder ajudá-lo. E ele foi conseguindo... mas é bem diferente das atribuições do cargo. (PAR 2).

Para corroborar com a fala do servidor Par 2, transcreve-se o trecho do depoimento do servidor com deficiência 5:

Eu acho que eu faço muito menos que o meu cargo. Isso aí já foi um comentário que eu fiz com várias pessoas, pelo que eu ganho eu trabalho muito pouco. Eu podia trabalhar muito mais, podia ser melhor aproveitado em outra função. Ali eu tenho uma limitação de trabalho muito grande, mas faço com bastante carinho, zelo e eficiência. Mas, é um serviço muito aquém da minha qualidade. Fico um pouco assim sentido do ponto de acabar me viciando por aquilo, né? Estou usando pouca quantidade, pouca capacidade, daqui a pouco quando me pedirem muito, vou dizer: 'peraí, não estou mais habituado com isso não!'. Então, eu acreditava que se houvesse essa equipe multidisciplinar, eles chegariam a um consenso onde eles me colocariam em uma outra função. Uma função por exemplo, uma assessoria, uma consultoria, algo nessa área assim... mais na área de planejamento, de erradicação de problemas, de erradicação de conflitos, então algo assim que seria interessante, que eu acho que eu ficaria muito bem e que eu poderia ajudar muito mais a administração. Muito mais, muito mais! O que eu faço, eu acredito que uma pessoa assim com ensino fundamental ela faz. Não precisa mais do que isso não. E eu fiz um concurso que é um cargo de 3º grau.(SCD 5)

4.4 Categorias Grupo C

4.4.1 Despreparo do órgão para recepcionar servidores com deficiência

Os depoimentos dos gestores, membros participantes do grupo C, refletem o despreparo do órgão para receber em seu quadro os servidores com deficiência. O gestor 2 afirma: “Não só não houve preparo quando ele chegou, como até hoje, 16

anos depois, o órgão ainda não está preparado.” O gestor 3 compartilha a mesma percepção do gestor 2 quando discursa:

Porque eu acho que há deficiência tanto na parte estrutural, física, como na parte intelectual, chefia. Não tem nenhum preparo, nenhuma orientação ou capacitação de como lidar com esse profissional. Pelo menos quando eu entrei aqui não foi passada nenhuma informação de que trabalharia com uma pessoa diferenciada. Não passaram nada. Tanto é que você vê a estrutura física do órgão. Só tem um banheiro para pessoa com deficiência no prédio inteiro. A estrutura física do órgão não está preparada para trabalhar com esse tipo de profissional. (GESTOR 3)

A percepção do gestor 1 é a de que para alguns tipos de deficiência existe preocupação por parte dos colegas para receber melhor o servidor com deficiência. Segue a transcrição da fala:

Para algumas categorias a gente vê que tem pelo menos a preocupação. Ainda que não da parte do órgão, mas dos servidores que trabalham com esses deficientes. No caso de organização de salas pra facilitar melhor locomoção... Agora por parte do órgão em cumprir a parte regulamentar pra recepcionar os deficientes, não! (GESTOR 1)

Para Rebelo (2008, p. 42) a toda pessoa com deficiência física deve ser assegurado o direito de acesso ao trabalho – considerando suas limitações e os requisitos do trabalho – sem discriminação. Porém, não basta o acesso ao emprego, também há que se providenciar as adaptações, identificação de limitações e a proteção legal diferenciada, considerando que o trabalho tem reconhecida importância como fator de integração social, como promotor da dignificação da pessoa como provedor de ganho financeiro indispensável às necessidades pessoais.

Reforça ainda que a inclusão pelo trabalho é importante requisito do objetivo maior de integrar a pessoa com deficiência na sociedade. Contudo, na maioria das vezes, este processo parte do deficiente, que busca por seus próprios meios e esforços integrar-se à sociedade que, muitas vezes, simplesmente o recebe, apenas motivada por compaixão ou exigência legal, sem que a necessária preparação para esta acolhida tenha sido providenciada (REBELO, 2008, p. 42-43).

4.4.2 Investimentos para desenvolvimento do potencial do servidor com deficiência

Com relação ao objetivo específico em conhecer os investimentos tecnológicos destinados ao melhor desenvolvimento do potencial dos servidores com deficiência, constata-se nas falas dos gestores que a organização não obsta nenhuma solicitação de aquisição de ferramenta que possibilite o desenvolvimento do potencial do servidor, seja ele com deficiência ou não. Para tanto, a administração necessita ser provocada para agir. Atua unicamente por demandas.

Disponibilizou por iniciativa do servidor. O servidor cobrou e o órgão respondeu. Então eu acho assim, o órgão não tem todas as iniciativas possíveis pra auxiliar esse servidor, mas o órgão não impõe barreira nenhuma quando o servidor toma a iniciativa de requerer alguma ferramenta. (GESTOR 1)

Teve sim com a questão do software para os deficientes visuais. Ele foi trabalhar lá e foi adquirido um software pra ele poder trabalhar com o computador, né? Agora quanto aos outros, não há necessidade de a administração mover. É mais a questão dos três (dois visuais e um cadeirante). (GESTOR 4)

Se bem que o órgão aqui investe na questão ergonômica, né? As cadeiras são apropriadas, as mesas apresentam um tamanho compatível que facilite o acesso, mas no caso dessa servidora ela não tem maiores limitações. A limitação dela não é algo que vem comprometer, que mereça uma atenção ou um tratamento diferenciado. (GESTOR 3)

4.4.3 Função de confiança

A administração pública faz valer a determinação do artigo 7º da Constituição Brasileira de 1988, inciso XXXI, o qual afirma que são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social a proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência.

Uma vez que os salários são os mesmos para os servidores da organização, a pesquisa pretendeu comparar os critérios utilizados para oportunidades e salários entre os servidores com deficiência e os que não possuem deficiência no que diz

respeito ao acesso às funções de confiança e cargos comissionados que são destinados ao exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento.

As verbalizações dos entrevistados revelam que a deficiência em si não é fator impeditivo para que os servidores possam receber as funções.

Já teve casos dos servidores abrirem mão de uma função em razão da deficiência. Por exemplo, o servidor cadeirante, temos a Portaria sobre a jornada de trabalho que diz que se atividade profissional atrapalha de certa forma, ficar o dia inteiro sentado, ele pode solicitar a redução de uma hora na jornada de trabalho dele sem redução salarial, porém, essa redução é incompatível com a atribuição de qualquer cargo ou função comissionada. Então ele achou por bem entregar a função que exercia e reduziu a jornada de trabalho, ou seja, o bem-estar dele foi maior do que a questão salarial. Então, a administração nunca cerceou ninguém, que eu me lembre, impediu ninguém de ter uma função em razão da deficiência. (GESTOR 4)

Na verdade ele tinha função de confiança e ele optou porque as regras do nosso órgão diz o seguinte que: 'ao deficiente é facultada a jornada de trabalho reduzida sem prejuízo da remuneração'. Então ele optou por fazer essa jornada reduzida e ele próprio entregou a função que ele ocupava. Então aqui no órgão nunca teve isso... é, ao contrário, inclusive foi oferecido depois, mas ele pensou bem e preferiu este lado que é praticamente irreversível, né? Mas ele não tem função de confiança por opção própria, a que tinha ele entregou. (GESTOR 2)

Tanto é que quando eu cheguei aqui não havia funções disponíveis aqui na área, né? Mas, com o passar do tempo eu acabei pleiteando e consegui duas funções pra cá e, eu indiquei ela e dei um tratamento isonômico a cada um pelo critério de produtividade e qualidade do trabalho, né? (GESTOR 3)

4.5 Categorias Grupo D

4.5.1 Ações de gestão de pessoas para acompanhamento do servidor com deficiência

Essa categoria foi criada ao detectar nas verbalizações dos servidores do Departamento de Recursos Humanos a ausência de políticas e ações de gestão de pessoas para atendimento e acompanhamento do servidor com deficiência durante o estágio probatório, bem como sobre ausência de políticas da gestão da diversidade.

4.5.1.1 Acompanhamento durante o estágio probatório

Retomando a discussão sobre a importância da destinação de uma equipe multiprofissional como forma de apoio especial, instrumento que, segundo Gugel (2006, p. 111), a administração pública deve se utilizar para incluir de forma digna a pessoa com deficiência em seu ambiente de trabalho, verifica-se que seria uma importante ferramenta para área de gestão de pessoas caso fosse utilizada.

Para os entrevistados DRH 2 e DRH 3 o tratamento dado aos servidores do órgão é isonômico e por tal motivo não é feito acompanhamento pelo Departamento de Recursos Humanos com os servidores com deficiência. Para exemplificar seguem trechos dos discursos:

Nós coordenamos o estágio probatório dos servidores. A gente não tem uma equipe específica para portadores de necessidades especiais e o tratamento do estágio probatório é igual o tratamento dos demais colegas, ou seja, é feita as avaliações pelas chefias e nos mandam e, se houver alguma coisa indicada para aquelas avaliações, a gente faz as sugestões, mas tudo nos mesmos parâmetros dos servidores. Não há outro projeto específico. (DRH 3)

Acho que o acompanhamento do estágio probatório é feito da mesma forma pra todos funcionários. Até onde eu sei, é feito de forma igual, da mesma forma que é feita pros demais servidores é feita com os servidores com deficiência. (DRH 2)

Já para o participante DRH 1 a única manifestação da administração em instituir a equipe foi durante as primeiras fases de realização do concurso, porém após a nomeação e a posse do candidato, a pessoa com deficiência perde o acesso à equipe.

Desconheço, se tem aqui no órgão, eu não tenho conhecimento, tá? Eu sei que teve uma equipe multiprofissional no órgão responsável pelo concurso para os candidatos que passaram no último concurso para avaliar, para verificar, qual a deficiência da pessoa pra poder ingressar no órgão. Agora não no estágio probatório. (DRH 1).

4.5.1.2 Gestão da diversidade

Com o intuito de conhecer as ações de gestão de pessoas voltadas para a diversidade na organização, os participantes foram unânimes ao afirmar que não existe tal política. Para o servidor DRH 3 a administração age pontualmente, ou seja, somente quando é necessário intervir. Demonstra ainda que o assunto em questão é considerado uma novidade no órgão, razão pela qual ainda não tenham uma política adotada. Transcreve-se o trecho da fala:

Então, aqui na nossa área não tem! Não existe. Não sei se tem a nível de DRH, mas no Desenvolvimento de Pessoas, novamente, eles estão inseridos dentro dos projetos dos servidores em geral. Nós não temos ainda... nós atendemos pontualmente. Servidores nesses casos que precisaram do nosso apoio a gente apoiou no caso específico deles. Eu acho que na verdade talvez não tenha porque nós recebemos poucos deficientes. Agora, recentemente, que nós recebemos dois ou três colegas, né? Que precisavam de um atendimento dessa forma, mas nós não temos. (DRH 3)

O participante DRH 1 afirma que o departamento poderia ter uma política voltada para essa minoria, porém desconhece se há algum tipo de preocupação além do inicial quando o servidor é empossado no órgão.

Assim, servidor, você foi lotado em tal lugar e pronto. Infelizmente o RH deixa a dever nessa questão. A administração poderia focar melhor no lado deles. Pra você ver, no caso da servidora com deficiência visual, foi feito no começo, tá? Mas depois, nunca mais. Quando ela chegou teve toda uma preocupação, a gente conseguiu lotar ela junto a uma Procuradora, que deu umas atribuições compatíveis com a deficiência dela, mas de lá pra cá não teve mais um feedback. O RH não foi mais pra saber. Bom, isso que eu sei, não sei se alguma outra área que faça isso, que faça esse tipo de trabalho. Pelo menos que eu sei, não. (DRH 1)

Para Fleury (2000, p. 20-21) a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da organização.

Não é um pacote com soluções prontas nem um programa para resolver a questão da discriminação e do preconceito, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria.

Após o estudo sobre as políticas de diversidade nas organizações, Saraiva e Irigaray (2009, p. 346-347) perceberam que a invisibilidade de que se queixam algumas minorias pode ser um reflexo da interiorização do estigma. Para eles os segmentos “invisíveis” provavelmente se escondem para continuar empregados, silenciando sobre discriminações e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças. O estudo apresenta a proposição de que, apesar de terem direitos reconhecidos, os membros das minorias entrevistados não os exercem conforme as políticas mundiais vigentes, o que pode ocorrer por medo de represália, por desarticulação política, pela ausência de exemplos bem-sucedidos, e por outros desdobramentos da distância entre discursos e práticas de diversidade (SARAIVA e IRIGARAY, 2009, p. 346-347).

4.6 Categorias comuns a todos os grupos

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, observou-se que alguns assuntos foram amplamente discutidos e citados pelos membros de todos os grupos. Dada essa importância, os assuntos sobre a acessibilidade das instalações do órgão, as considerações sobre as possíveis mudanças comportamentais após a inserção da pessoa com deficiência no âmbito organizacional, os aspectos abordados sobre a inclusão social e a aceitação da diversidade no órgão, foram categorizados e apresentados a seguir.

4.6.1 Acessibilidade

O Decreto 3.298/99, artigo 9º, determina que os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta deverão conferir, no âmbito das respectivas competências e finalidades, tratamento prioritário e adequado aos assuntos relativos à pessoa portadora de deficiência, visando a assegurar-lhe o pleno exercício de seus direitos básicos e a efetiva inclusão social. Para isso, entende-se que a questão da acessibilidade é de fundamental relevância para que ocorra o pleno exercício dos direitos e a efetiva inclusão social.

Para fins de acessibilidade, o Decreto 5.296/2004, artigo 8º, inciso I, considera acessibilidade como a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

A fim de atender o pressuposto constante do objetivo específico em investigar as ações destinadas à acessibilidade do ambiente físico da organização, observou-se que os participantes da pesquisa revelaram em seus discursos preocupação quanto a adequação das instalações para melhor atender as necessidades da pessoa com deficiência.

Os servidores par 1, gestor 1, SCD 2 e SCD 3 declararam que para alguns tipos de deficiência a dificuldade de transitar no órgão é maior, revelam as possíveis causas para isso, e ainda, nos dois primeiros discursos é possível perceber a importância da cooperação entre os pares para que facilite a locomoção da pessoa com deficiência :

Do nosso caso específico não há problemas, mas a gente sabe que no órgão tem pessoas com outras deficiências que tem muito problema. Ó, tem servidor com cadeira de rodas que não entra em determinados setores porque tem um monte de armários na porta, é... as portas são estreitas, servidor com deficiência visual ele não tem ninguém pra acompanhá-lo até o setor, não é? Disso a gente sabe também! Tinha até uma porta de vidro no meio do corredor depois é que foi tirada. Mas eu acho que de um modo geral, o órgão não se preocupa com essa dificuldade de acesso do servidor, os colegas é que se preocupam mais, não é? (PAR 1)

No contexto geral, não. Quando a gente vê, por exemplo, mobiliários nos corredores, extintores colocados no chão dos corredores, isso pra um deficiente visual é muito complicado. A lotação de salas, talvez, pra esses

servidores deveria ser um local de mais fácil acesso, talvez em frente ao elevador ou alguma coisa do tipo. Talvez pudesse ter esse tipo de preocupação que não tem. Então fica meio que a cargo de cada seção adaptar. Ah, tá! Só que cada seção não vai poder fazer a adaptação do corredor, cada seção não vai poder escolher a sala onde trabalhar só porque tem um deficiente visual. Então é mais ou menos como se você tivesse que se virar pra poder utilizar a ferramenta que tem. (GESTOR 1)

Com as minhas sim, com pessoas que tem outras deficiências não. Começando do estacionamento, a gente que consegue se locomover normalmente a gente não percebe, mas se você parar pra olhar não tem rampa em todos os lugares, não tem um aviso em braile em todos os lugares, braile só no elevador, assim placa de localização ou banheiro até o deficiente visual precisa pedir orientação, ele sozinho não consegue, o tipo de coisa que eu acho que ele consegue é o elevador por ser falado e por ter o braile, mas eu acho que não, assim muitos altos e baixos, então pra quem é deficiente visual ou pra quem é cadeirante. (SCD 2)

Bom, com as minhas sim, porque eu não tenho muitas limitações, mas pra outros tipos, como o deficiente visual, eu vejo que tem coisas que deveriam ser de melhor acesso ao prédio, inclusive pra quem usa cadeira de rodas. Eu acho que tem que melhorar o acesso das instalações. (SCD 3)

As falas dos servidores gestor 2 e SCD 1 demonstram que houve um longo período de tempo para que a administração executasse as principais mudanças quanto a acessibilidade do ambiente físico.

Não só não houve preparo quando ele chegou, como até hoje, 16 anos depois, o órgão ainda não está preparado. Porque que eu digo isso: o único banheiro pra cadeirante do órgão é no segundo andar. Já foi pedido 'n' vezes e tal, mas como a estrutura do prédio não comporta, tem uma série de restrições porque o prédio é de 1962 e não havia preocupação com acessibilidade na época, né? E mesmo depois que o servidor chegou nós ficamos numa situação muito complicada, e até hoje ele não desce ao subsolo se não for fazendo uma volta pela quadra pra entrar pela rampa de acesso de serviço, isso quando o elevador de serviço está quebrado, porque quando o elevador de serviço está funcionando ele ainda desce. Além disso, o subsolo não permite que uma cadeira de rodas transite. Então, ele não vai ao salão, às vezes eu peço pra ele fazer alguma coisa que dependa de ir ao serviço de Transporte ele não vai. Ele não vai ao Transporte, não vai ao salão. O lugar mais longe que ele chega é no Almoxarifado e muitas vezes ele chega lá e está entulhado o corredor. Então assim, o que eu vejo no nosso órgão é que não há uma política de preocupação com acessibilidade, mesmo sendo nós o órgão que cobra acessibilidade dos outros. (GESTOR 2)

Pra você ter ideia, nesse prédio aqui, no prédio o qual a gente trabalha é... só veio ter banheiro adaptado, eu entrei em 94, salvo engano meu foi em 2004 que... praticamente 10 anos depois que veio aparecer o primeiro banheiro adaptado no prédio. Foi após uma reforma que teve aqui no 2º andar inclusive. (SCD 1)

Em outro momento, o gestor 2 reforça seu discurso sobre a demora da administração em atender as necessidades do servidor com deficiência e cita a dificuldade sobre a reserva de vagas em estacionamentos.

Há 16 anos que ele está aqui, trabalha no 10º andar e o único banheiro acessível a ele é no segundo andar, ou seja, depende de elevador porque ele não pode descer escada. A vaga de deficiente, pra você ter ideia, levou em torno de dois anos pra ser pintada. (GESTOR 2)

A queixa do servidor tem embasamento no Decreto 5.296/2004, artigo 25, que diz que nos estacionamentos externos ou internos das edificações de uso público ou de uso coletivo, ou naqueles localizados nas vias públicas, serão reservados, pelo menos, dois por cento do total de vagas para veículos que transportem pessoa portadora de deficiência física ou visual, sendo assegurada, no mínimo, uma vaga, em locais próximos à entrada principal ou ao elevador, de fácil acesso à circulação de pedestres, com especificações técnicas de desenho e traçado conforme o estabelecido nas normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

Quando questionado sobre a acessibilidade das instalações, o servidor com deficiência 5 discursou sobre o impacto do auxílio dos pares na inserção da pessoa com deficiência e sobre as recentes mudanças ocorridas em seu ambiente de trabalho.

É... o que eu vejo é assim, a boa vontade das pessoas ajuda bastante. Então, por exemplo, um caso específico: os brigadistas. Quando eu cheguei no prédio eu pedi para que todos os extintores ficassem de um lado, automaticamente, eles arrumaram isso pra mim. Porque nunca tinha entrado uma pessoa aqui com deficiência visual, ou se passou foi muito rapidamente, então eu fui dando algumas orientações que eu achava que seriam importantes. Por exemplo, eles trocaram o elevador e o novo elevador fala, então isso ajuda muito. Agora, por exemplo, minha sala, o meu local de trabalho era péssimo porque era muito apertado e não tinha como melhorar. Agora nós mudamos para outra sala muito melhor, né? Mas assim, nem sempre os colegas tem esse cuidado. Por exemplo, eles encheram a sala de cadeiras e não tem aquilo de perceber que tem que fazer uma sala que também seja fácil o acesso. É aí que eu digo que há pessoas que já tem isso em seu coração, já é uma pessoa boa de natureza. Eu vejo isso pelo meu chefe, ele tem esse cuidado de dizer o que eu preciso, se eu precisar de um contraste no chão, por exemplo... então a gente vai fazendo com que as coisas fiquem melhor, né? (SCD 5)

Em outro momento, o servidor com deficiência 5 fez algumas sugestões de melhoria, fazendo inclusive referência a importância do piso tátil.

Ah... no meu caso específico, por exemplo, seria muito bom que o chão tivesse diferentes texturas pra que eu percebesse... por exemplo, na frente do elevador se tivesse texturas diferentes eu perceberia que estava chegando perto do elevador. Ou então, instituísse que todos os extintores ficassem de um lado, não é? Ou então as portas de incêndio, por exemplo. As portas de incêndio abertas são ruins, mas elas fechadas são piores ainda. Porque se você está atrás da porta e não reparou que é uma porta de incêndio e alguém abre do outro lado, ele te derruba. Como aconteceu

com uma servidora aqui. Então, são pontos assim que se tivesse a marcação seria mais fácil. Para o deficiente visual o que vale muito é a parte tátil, especialmente no caso dos pés, e a parte sonora, né? Então... isso ajudaria bastante! (SCD 5)

A Associação Brasileira de Normas Técnicas designa na Norma 9050, de 31/05/2004, piso tátil como piso caracterizado pela diferenciação de textura em relação ao piso adjacente, destinado a constituir alerta ou linha guia, perceptível por pessoas com deficiência visual.

Já para o gestores 3 e 4 a administração tem demonstrado preocupação com a inserção da pessoa com deficiência e com isso tem executado determinadas ações em direção a adequação da acessibilidade do ambiente físico.

Está mais ou menos. Acho que há um esforço do órgão nesse sentido. Até porque é um órgão voltado para o trabalho. Então o que que acontece? Ele tem que se adequar as normas, à Legislação e tem que dá meios pra que esse pessoal se acomode da melhor forma possível no ambiente de trabalho. (GESTOR 3)

Por exemplo, quando foi feita a aquisição da reforma dos elevadores, a gente pediu que viesse com aviso sonoro dos andares, devido aos servidores com deficiência visual. E ainda possui os comandos em braille, justamente pensando nesses servidores. Em outro momento, a administração adequou o banheiro, a rampa, justamente pra atender melhor as pessoas com deficiência. E mais recentemente, conseguimos a disponibilização de mais uma vaga de estacionamento para deficientes. (GESTOR 4)

O discurso do gestor 4 sobre a reforma dos elevadores encontra embasamento no Decreto 5.296/2004, artigo 27, parágrafo 1º, o qual afirma que no caso da instalação de elevadores novos ou da troca dos já existentes, qualquer que seja o número de elevadores da edificação de uso público ou de uso coletivo, pelo menos um deles terá cabine que permita acesso e movimentação cômoda de pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, de acordo com o que especifica as normas técnicas de acessibilidade da ABNT.

4.6.2 Aceitação da diversidade e as conseqüentes mudanças comportamentais

Com relação aos aspectos abordados sobre a aceitação da pessoa com deficiência no órgão, percebeu-se que a cultura organizacional é propícia para a adaptação dessas pessoas.

Vale ressaltar que segundo Schein (1989, apud TAMAYO, 2008, p. 130) a cultura organizacional é definida como o conjunto de pressupostos básicos eficazes, inventados, descobertos ou elaborados por um grupo que resulta do aprendizado ao lidar com problemas de adaptação externa e/ou de integração interna. A eficácia destes pressupostos é manifesta pela maneira que se opera a sua legitimação e sua transmissão aos novos membros do grupo como modelo correto de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas (TAMAYO, 2008, p. 130).

Portanto, as falas abaixo transcritas corroboram que a inserção da diversidade na organização é uma questão bem aceita para os membros do grupo.

Aqui não tem essa discriminação. No nosso setor todos são iguais. (PAR 1).

Sim. Eu nunca tive problemas. (SCD 4)

Aqui no órgão foi tudo muito bem porque eu não vejo diferença de tratamento com ninguém. (SCD 2)

Muito bem aceito. Do membro mais antigo da casa, que é o decano, até o servidor mais novo, ele é bem aceito em todos os locais, é muito bem conhecido no órgão todo e o fato de ele ser deficiente não impede em nada esse tipo de relacionamento. Nós nunca presenciamos nada que pudesse atingi-lo de qualquer forma pelo fato dele ser deficiente. (GESTOR 2)

Tranquilamente, como qualquer um. (GESTOR 1)

Sim. O pessoal não demonstra nenhuma demonstração de apreço ou despreço. (GESTOR 3).

Acredito que sim. Eu nunca vi nenhum dos colegas portadores de deficiência que trabalham aqui serem destratados. Então, na minha opinião sim. Especialmente na minha Coordenação, eles são muito bem tratados. (DRH 3)

Os servidores com deficiência 1 e 5 relatam raras exceções e justificam os motivos para que tal fato ocorra.

As pessoas mais antigas tem ainda uma restrição, você olha isso no rosto delas quando você vai tratar com elas. Elas ficam meio receosas... Já as pessoas mais novas, aquelas que entraram mais recentemente no órgão já não tenho nenhum problema não. São mais tranquilas nesse ponto, né? (SCD 1)

Agora, os meus colegas de sala, meu chefe, não vejo que haja nenhuma diferença. Agora, os outros eu não tenho essa informação, né? Onde eu entrei, sempre fui muito bem recebido. Eu vejo assim que a maioria das pessoas tem cuidados, né? Agora indiferenças sempre vai haver, mas no órgão sempre tiveram muitos cuidados. Aí de vez em quando, escapole uma coisa assim: eu sozinho na sala, entra uma pessoa e pergunta: “tem alguém aí”? “Ué... o senhor não está me vendo? Eu achei que quem tivesse problema de vista era eu, não o senhor, né?”. Então de vez em quando acontece isso, mas isso aí é porque as pessoas não estão preparadas pra isso. Acho que o fundamental pra mim, era uma preparação, não só da instituição, mas de quem está nela pra receber as pessoas com deficiência. Então acho que falta isso. (SCD 5)

Após os questionamentos relativos à percepção dos servidores sobre a aceitação dos novos membros, discutiu-se sobre a possibilidade de eventuais mudanças comportamentais no âmbito organizacional. Todos os grupos afirmaram que o evento ocorreu, no decorrer do tempo, trazendo benefícios para a cultura da instituição.

O SCD 1 e o gestor 2 fazem uma retrospectiva sobre a chegada do primeiro servidor com deficiência no órgão e relatam as mudanças ocorridas:

Houve, houve sim...Acho que mais favoráveis. Eu acho que hoje em dia, depois da minha entrada nesse órgão, eu acho que eu devo ser o primeiro deficiente físico aqui desse órgão. As pessoas deixaram de olhar pro deficiente com aquele olhar de pena, aquela pessoa... ‘coitado dele ou algo parecido! Não, hoje em dia a gente se vê de igual pra igual, né? Não tem mais aquele sentimento de piedade. (SCD 1)

Bem favoráveis. O que houve no início, logo que ele chegou, com os diretores mais antigos foi dizer assim: ‘veio meio servidor’. Mas depois, poucos dias, o servidor mudou isso assim muito rapidamente, pela produção, pela pessoa que é, pelo trabalho que desenvolveu, mudou o comportamento. A mudança que falo foi nesse sentido. Provavelmente eles tinham uma visão antes de trabalhar, uma visão preconceituosa, mas mudou radicalmente. Então assim, depois disso não se ouviu falar mais, ao contrário, o cadeirante do órgão é visto normalmente como um servidor qualquer. Agora, quando ele chegou realmente, ele foi o primeiro deficiente físico a tomar posse. No primeiro concurso, o primeiro deficiente a tomar posse aqui. Então ele mudou a forma das pessoas verem o deficiente. Tanto que nós tivemos outros servidores deficientes depois que foram aceitos de outra forma. Digo assim a recepção e a adaptação já foi muito mais tranquila e mais rápida. (GESTOR 2).

Os servidores Par 2, DRH 1 e SCD 4 também trazem suas percepções sobre a mudança favorável para o ambiente de trabalho.

No nosso sim, favoráveis. Todos nós e não só os que trabalham na nossa sala, acho que todo mundo tenta facilitar as coisas pra ele. A gente na nossa sala mudou totalmente tentando melhorar pra ele tudo. (PAR 2).

Eu considero que sim, porque desperta o assunto. As pessoas passam a conversar sobre aquele assunto, e aí as pessoas ficaram mais atentas a essa questão. Ou seja, se houver a penetração do deficiente no ambiente de trabalho diminui bastante a resistência das pessoas. (DRH 1).

Olha, com o passar do tempo, não digo os meus colegas, mas a Administração ela vem cada vez mais se sensibilizando. Tanto que eu fiz um curso para surdo-mudo, porque a Administração está procurando cada vez mais fazer com que o portador de necessidades especiais compreenda mais o sistema e seja mais aceito e tenha uma receptividade igual a uma outra pessoa comum. A administração vem procurando pelo que eu vi a não pôr barreiras para que a pessoa que tem deficiência seja bem recebido e aceito. Tanto que construíram um banheiro no segundo andar para deficientes. Então, ela vem caminhando para que todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades. (SCD 4)

O gestor 1, assim como o SCD 5 explanam o tema de forma peculiar e revelam suas experiências individuais de maneira autêntica.

Acho que de quase todos os aspectos que você imaginar! Vou falar agora da maneira gerencial, você acaba buscando de alguma forma designar as atividades pra o servidor, você acaba tentando perceber até onde o servidor pode ir. Outro aspecto muito interessante, a gente volta pro lado pessoal, é... todo mundo tem suas dificuldades, claro! Mas quando você olha pro lado e pensa: 'puxa eu tenho dificuldades, mas olha lá como o colega deficiente está agindo!' Então, acaba sendo um exemplo de vida pra gente também. Ao mesmo tempo que é um aprendizado você aprender a conviver com esse tipo de deficiente, é um exemplo de vida também. É muito bacana! Logo, para a toda a equipe e para a Coordenação, para quem convive com o servidor é nítida essa diferença de comportamento. (GESTOR 1).

Ah... com certeza. Eu acho que houve um crescimento favorável sim. Muito bom, muito bom. Eu acho que aos poucos a confiança vai aumentando, o cuidado vai aumentando. Eu reparo isso dentro da minha sala. Inicialmente, uma indiferença de uma pessoa, mas que hoje já é diferente. Então eu acho que no começo as pessoas pensam assim: vai entrar uma pessoa aqui e vai sobrar mais serviço pra mim. Aí depois eles vão reparando que ele não consegue fazer isso, mas que se eu passar isso e isso pra ele fazer, ele também faz. E eu acho que isso é um trabalho de equipe. Tirar o máximo dos diferentes! Porque você tirar o máximo dos iguais, você não vai crescer nunca, né? (SCD 5)

4.6.3 Inclusão da pessoa com deficiência

No que diz respeito ao tema inclusão da pessoa com deficiência os entrevistados SCD 4, Par 3, DRH 3 e DRH 1 comentaram sobre a importância da legislação que impõe aos órgãos públicos a reserva de vagas.

Acho que é muito importante sim. O homem é uma máquina que é feita para trabalhar, para fazer alguma coisa e ele tem que se sentir útil. É assim que é o ser humano. (SCD 4)

Acho que todo mundo tem direito, né? Porque lá fora tem muita discriminação. E conversando isso com ele, ele me disse que foi muito difícil, e disse: "só fazendo um concurso mesmo pra eu conseguir um negócio". (risos) (PAR 3).

Então, eu acho importante. Salvo engano, existe até lei, né? Na esfera pública tem o percentual, né? Então eu acho isso bastante importante e acho que o órgão deve ter essa política bem definida, né? Como eu te falei não sei quais são as políticas do RH, eu sei que na minha área o tratamento dado é o mesmo que é dado para os demais. Enfim, acho isso normal e acho que é uma coisa que tem que está dentro da normalidade. Agora acho que o órgão tem que está estruturado pra receber. Acho que o RH tem que ter essa política para que se possa integrar essas pessoas. (DRH 3).

Olha só, acredito que aqui deveria ter mais. O concurso chama de 5 a 20% das vagas, então partindo desse princípio, nós temos 350 servidores aqui você tinha que ter pelo menos 17 servidores PNE's para ter uma inclusão, porque dizem: 'ah, mas as pessoas não passam no concurso'. Tudo bem que o primeiro concurso foi em 93 e muitos servidores antigos vieram do DASP, então era pra ter no mínimo 10 PNE's, aí o que que acontece nós temos 5 no máximo, só que os outros ramos acabam absorvendo os PNE's, entendeu? (DRH 1).

Ainda sobre a questão supra mencionada, os participantes da pesquisa Par 1 e SCD 2 frisaram a dificuldade de locomoção que a pessoa com deficiência possui para uma efetiva preparação no intuito de concorrer aos cargos públicos. Seguem as verbalizações:

Olha eu acho que a Administração tem essa obrigação ,não é? Porque as pessoas já tem mais dificuldade de estudar, mais dificuldade de freqüentar cursinhos, então eu acho que tem que ter vagas específicas pros deficientes. É uma forma de inclusão não é? Lógico que depois que ele entra tem que dar condições também pra ele se sentir útil e não só a pessoa entrar no órgão como servidor e colocar num canto, porque a pessoa vai se sentir excluída de qualquer forma, não é? Tem que dar condições pra pessoa trabalhar e crescer dentro do órgão como os outros, não é? Da mesma forma...Claro que dependendo do grau da deficiência, a pessoa vai ter um serviço mais leve ou um serviço menos burocrático. Mas eu acho que é super importante essa reserva de vagas. (PAR 1).

Eu acho que foi uma das melhores coisas já feitas, porque a pessoa que tem a deficiência tanto física por parte de locomoção quanto por parte de visão, seja qual for a deficiência, ela tem uma dificuldade maior em chegar a uma biblioteca, em ir pra um cursinho, em pegar um ônibus, em dirigir, tem gente que não pode dirigir dependendo da deficiência, então tudo isso dificulta pra pessoa estudar, conseguir chegar em tal pontuação no concurso público. Não porque o deficiente físico tenha uma deficiência mental, não é isso. É justamente pela questão da locomoção, de como chegar, porque ninguém tem um professor em casa. Você vai se matricular em cursinho e o professor não vai na casa de cada um, você que se desloca até o professor. E esse percurso, em dia de chuva ou em dia de sol, ou de ônibus ou de carro, pro deficiente é muito mais complicado. As pessoas só imaginam a hora da prova em que está todo mundo sentado, mas até aquele dia pra ele conseguir chegar no cursinho, pra ele comprar um livro, é bem complicado. Então eu acho isso importantíssimo porque se fosse fazer isso igual, seria desigual. Se todo mundo tivesse que competir normalmente, seria uma competição desleal por essas dificuldades que o deficiente tem, né? (SCD 2).

Alguns servidores interpretaram a pergunta “como você percebe a inclusão de pessoas com deficiência no órgão?” como uma premissa onde a instituição poderia atenuar as dificuldades para que tal inclusão acontecesse sem percalços.

Outrossim, pode-se inferir das citações, a percepção de que os próprios servidores são agentes decisivos para inclusão da pessoa com deficiência na instituição.

Olha eu acho que precisa de um preparo. Eu acho que tem que preparar tanto os que vão trabalhar como os que estão chegando. Porque é difícil. A gente ficou assim: 'e agora o que nós vamos fazer?', 'o que que ele vai fazer?'. Você passa o serviço e não sabe até onde ele vai. Então eu acho que a gente tinha que ter essas informações pra cada tipo de deficiente. Então acho bem deficiente nos dois lados: pra quem recebe e pra quem tá chegando. Eu acho que deve ser melhor estudada, melhor preparada. Eu acho que não só pra deficientes, mas quando você chega não sabe o que vai fazer... tinha que ter assim um cursinho, tipo assim uma preparação, um curso de ambientação. Acho que seria interessante se tivesse uma preparação e um acompanhamento. (PAR 2).

Sei que existe uma reserva legal pra essas pessoas. Olhando aqui no órgão, aparentemente, não tem muitos deficientes. Como administração, o órgão não disponibiliza, por exemplo, uma comissão de acompanhamento, fica jogado meio que pra cada seção. Acho que poderia melhorar. (GESTOR 1)

Eu acho que não tem muito apoio da instituição, não. Entrou, tu é uma pessoa comum, só sabem no início que você entrou como um deficiente, mas depois não tem um tratamento especial, se ele próprio não correr atrás, do órgão não vem. (SCD 3)

Acho que a comunidade dos servidores, até pela formação exigida pra passar no concurso, inclui-se muito rapidamente. Existe um ou outro caso muito isolado, mas que é facilmente contornado, de um ou outro servidor que expõe uma opinião muito isolada a respeito de um deficiente, mas isso é algo assim que é muito raro e que rapidamente passa. (GESTOR 2)

Eu vejo que a instituição não tem um programa pra atender, pra tentar entender as necessidades específicas. Se a pessoa tem algum tipo de necessidade especial, a instituição precisaria ter algum tipo de programa pra tentar entender. Acho legal as pessoas não tratem de forma diferenciada, no sentido pejorativo, de discriminar, mas eu acho que tem que ter um olhar diferente pra essas pessoas, um atendimento diferente, tentar compreender realmente as necessidades, tentar até mesmo montar um programa, algum tipo de projeto pra atendê-las melhor. (DRH 2).

Conheço poucas pessoas nessas condições aqui, mas acho que alguns precisam de um acompanhamento mais específico. Acho que a questão da lotação desses profissionais poderia ser melhor vista pelo RH. (GESTOR 3)

A percepção desses últimos entrevistados estão de acordo com os estudos de Carvalho-Freitas e Marques (2007, p. 72) que afirmam que a gestão da diversidade é uma matriz de interpretação técnica vista como recurso a ser controlado, planejado e administrado para a obtenção de resultados para as organizações de trabalho, o que oferece às pessoas com deficiência a possibilidade real de inclusão nas organizações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para cumprir o objetivo principal da pesquisa, de compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a inserção de pessoas com deficiência em um órgão público federal da administração pública direta, fez-se uma análise sobre a percepção de quatro grupos de servidores públicos, a saber: servidores com deficiência (grupo A), servidores pares (grupo B), servidores gestores (grupo C) e servidores do Departamento de Recursos Humanos (grupo D). Para isso, foram utilizadas onze categorias divididas de acordo com os grupos, sendo: três categorias para o grupo A, uma categoria para o grupo B, três categorias para o grupo C, uma categoria para o grupo D e três categorias comuns a todos os grupos.

Na primeira categoria concluiu-se que a administração cumpre os requisitos legais sobre a reserva de vagas no concurso público e não impõe óbice algum para a inserção da pessoa com deficiência em seus quadros.

Quanto à segunda categoria, observou-se que a cultura organizacional não possui a disfunção barreira à diversidade citada por Robbins (2005), pois a receptividade foi considerada como fator de encantamento pelos servidores com deficiência recém-chegados ao órgão.

Em relação à terceira categoria, pode-se concluir que a ausência da instituição da equipe multiprofissional para acompanhamento do servidor com deficiência durante o estágio probatório pode produzir alguns fatores como insegurança por parte da pessoa com deficiência para o efetivo desenvolvimento de suas capacidades, e o iminente risco de uma só pessoa, no caso a chefia imediata, avaliar o servidor condicionando o resultado para um parecer desfavorável do candidato.

No tocante à quarta categoria enfatizou-se que ausência da equipe multiprofissional pode permitir que haja incompatibilidade da atribuição do cargo em relação às atividades efetivamente desempenhadas. É necessário que a administração esteja atenta a tais questões a fim de que o servidor com deficiência se sinta de fato

incluído na organização, e que não tenha apenas um local para chamar de trabalho, mas sim atribuições compatíveis para as quais prestou o certame.

A respeito da quinta categoria foi possível refletir as percepções dos servidores gestores em relação ao despreparo do órgão para receber a pessoa com deficiência em seu quadro. As razões para isso são apontadas a seguir:

- a) A legislação para atendimento de necessidades pontuais das pessoas com deficiência é considerada relativamente nova, pois data-se a partir do ano de 1999, com o advento das normas reguladoras Decreto 3.298/99, o Decreto 5.296/2004, a Norma 9050, de 31/05/2004, da Associação Brasileira de Normas Técnicas, dentre outras.
- b) O órgão possui em seu quadro apenas seis servidores com deficiência, sendo que três deles tomaram posse há apenas dois anos. Permitindo assim concluir que o assunto é considerado novidade por parte dos gestores e pelos membros do Departamento de Recursos Humanos da organização, refletindo sobretudo o despreparo da instituição em recepcionar a pessoa com deficiência.

Quanto à sexta categoria, notou-se que o órgão destina investimentos tecnológicos ao melhor desenvolvimento do potencial dos servidores com deficiência, desde que o mesmo seja solicitado pelos servidores interessados.

Na sétima categoria percebeu-se que a deficiência não é considerada fator impeditivo para que os servidores com deficiência concorram e recebam funções de confiança ou cargos comissionados.

Ao analisar a oitava categoria concluiu-se que o tratamento dado à pessoa com deficiência pelo Departamento de Recursos Humanos é isonômico em relação aos demais servidores, razão pela qual justifica-se a ausência de políticas destinadas à gestão da diversidade na organização.

A nona categoria permitiu avaliar o critério acessibilidade do ambiente físico aquém do desejado e esperado pelos servidores. Ressalte-se que, embora seja essa a percepção dos trabalhadores, a administração tem demonstrado ao longo dos anos preocupação em proporcionar melhorias no ambiente físico do órgão. Outrossim,

conclui-se que enquanto as devidas melhorias não são efetuadas, o auxílio dos pares é de fundamental relevância para a inclusão do servidor com deficiência.

Em relação à décima categoria observou-se que a cultura organizacional é propícia para a adaptação das pessoas com deficiência, uma vez que o aspecto aceitação da diversidade é bem visto pelos membros dos grupos. Além disso, foi possível diagnosticar que a inserção da pessoa com deficiência proporcionou mudanças comportamentais no âmbito organizacional consideradas como promotoras de benefícios para a cultura da instituição.

E por último, na décima primeira categoria destacou-se a importância da inclusão da pessoa com deficiência em órgãos públicos, prevalecendo os discursos sobre a efetividade da reserva de vagas, bem como da necessidade de intervenção da área de gestão de pessoas para que os servidores com deficiência sejam mais facilmente incluídos na organização.

Destarte, os objetivos específicos de identificar o nível de aceitação de pessoas com deficiência na organização, comparar os critérios utilizados para oportunidades e salários entre servidores com deficiência e os que não possuem deficiência, investigar as ações destinadas à acessibilidade do ambiente físico, conhecer os investimentos tecnológicos destinados ao melhor desenvolvimento do potencial de servidores com deficiência e conhecer as ações adotadas pela área de gestão de pessoas para atendimento e acompanhamento do servidor com deficiência, foram plenamente alcançados.

Este estudo contribuiu para desvelar a cultura organizacional como forte, porém favorável a mudanças quando da inserção de novos membros nessa instituição.

Ressalte-se que a área desse estudo organizacional ainda foi pouco explorada por pesquisadores, assim sendo, é pertinente que haja mais estudos a respeito da inserção da pessoa com deficiência na administração pública, a fim de introduzir no meio acadêmico um tema importante para a compreensão da relação existente entre a obrigatoriedade da inserção da pessoa com deficiência nos órgãos públicos, a cultura organizacional e as políticas de gestão de pessoas destinadas a atender esses profissionais.

Por fim, espera-se que esta pesquisa tenha acrescentado valor e interesse para os estudos da academia sobre essa temática, assim como espera-se que tenha proporcionado esclarecimentos e conscientização, principalmente, para os profissionais da área de gestão de pessoas a fim de que estes possam voltar o seu olhar para as minorias inseridas na organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. NBR 9050, maio/2004. Disponível em: <<http://www.mpdft.gov.br/sicorde/NBR9050-31052004.pdfmodo>>. Acesso em 12/11/2010.

BRASIL. Decreto nº 3298 de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm>. Acesso em 10/03/2010. Acesso em 11/05/2010.

BRASIL. Decreto nº 3956 de 08 de outubro de 2000. Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/2001/D3956.htm>>. Acesso em 11/05/2010.

BRASIL. Decreto nº 5296 de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 08 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5296.htm#art71>. Acesso em 12/11/2010.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 09/03/2010.

BRASIL. Lei 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, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L10098>>.htm. Acesso em 11/05/2010.

BRASIL. Governo Federal. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 09/03/2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 75 de 20 de maio de 1993. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp75.htm>. Acesso em 13/06/2010>.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **Manual de Procedimentos visando a Inserção da Pessoa Portadora de Deficiência e do Beneficiário Reabilitado no Trabalho**. 2 ed revisada. Brasília-DF: MPT/PGT, 2002.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **A Diversidade Através da História: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência**. Organizações e Sociedade, v.14, n.41, p.59-78, abr./jun. 2007.

CISZEWSKI, Ana Claudia Vieira de Oliveira. **O Trabalho da Pessoa Portadora de Deficiência**. São Paulo: LTr, 2005.

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

GUGEL, Maria Aparecida. **Pessoas com Deficiência e o Direito ao Concurso Público: reserva de cargos e empregos públicos, administração pública direta e indireta**. Goiânia: Ed. da UCG, 2006.

GUGEL, M. A; COSTA FILHO, W.M; RIBEIRO, L.L.G. **Deficiência no Brasil: uma abordagem integral dos direitos das pessoas com deficiência**. Florianópolis: Obra Jurídica, 2007.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental**. Tradução António Fidalgo. 1 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

LANCILLOTTI, Samira Saad Pulchério. **Deficiência e trabalho: redimensionando o singular no contexto universal**. Campinas: Autores Associados, 2003.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004.
Disponível em: < <http://www.sepq.org.br/Isipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>>. Acesso em 13/06/2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, J.C.S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-104, jan./fev. 2006.

REBELO, Paulo. **A pessoa com deficiência e o trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea, v.6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SARAIVA, L.A.S; IRIGARAY, H.A.R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

• Roteiro para os servidores da Secretaria de Recursos Humanos

1. Como é feito o preparo pelo órgão para receber o servidor com deficiência?
2. A administração tem destinado uma equipe multiprofissional para acompanhar o estágio probatório dos servidores com deficiência?
3. Se sim, como é feito esse trabalho?
4. Após o estágio probatório, existe alguma política de RH para acompanhar as atividades dos servidores com deficiência a fim de perceber se estas são compatíveis com as atribuições dos cargos deles?
5. Se há, quais são as intervenções mais freqüentes?
6. A respeito da acessibilidade do ambiente físico, acredita que está de acordo com as necessidades dos servidores com deficiência?
7. Há investimento tecnológico para melhor desempenho das atribuições dos cargos desses servidores?
8. Se sim, pode exemplificar?
9. Acredita que o servidor com deficiência ao desempenhar suas funções, sente-se incluído socialmente na organização?
10. Já houve casos em que os servidores com deficiência deixaram de possuir alguma função de confiança em detrimento da deficiência?
11. Acredita que o servidor com deficiência é bem aceito na organização?
12. Na sua percepção, a chegada dos servidores com deficiência, proporciona mudanças comportamentais no ambiente de trabalho? Favoráveis ou não?
13. Como você percebe a inclusão de pessoas com deficiência no órgão?
14. Qual o seu cargo?
15. Setor onde trabalha
16. Gênero
17. Faixa etária
18. Tempo de serviço
19. Escolaridade
20. Curso de formação (se for nível superior)

- **Roteiro para os servidores com deficiência**

1. Durante a realização do concurso público (do edital à nomeação), houve algum entrave por parte da administração?
2. Se houve, qual foi?
3. Como foi recepcionado pelo órgão?
4. A administração instituiu uma equipe multiprofissional para acompanhar o seu estágio probatório?
5. Acredita que as atividades desempenhadas são compatíveis com as atribuições do cargo?
6. A respeito da acessibilidade do ambiente físico, acredita que está de acordo com suas necessidades?
7. Se não, quais as sugestões de melhoria?
8. Foi necessário utilizar algum investimento tecnológico para melhor desempenho de suas atribuições?
9. Ao desempenhar suas funções, sente-se incluído socialmente na organização?
10. Já deixou de possuir alguma função de confiança em detrimento da deficiência?
11. Como se sente em relação a aceitação das pessoas com a sua deficiência?
12. Na sua percepção, desde a sua chegada ao órgão até hoje, houve mudanças comportamentais por parte dos colegas? Favoráveis ou não?
13. Como você percebe a inclusão de pessoas com deficiência no órgão?
14. Qual é o seu cargo?
15. Setor onde trabalha
16. Gênero
17. Faixa etária
18. Tempo de serviço
19. Escolaridade
20. Curso de formação (se for nível superior)

- **Roteiro para servidores pares**

1. Acredita que houve preparo pelo órgão para receber o servidor com deficiência?
2. As atividades desempenhadas pelo servidor com deficiência são compatíveis com as atribuições do cargo dele?
3. A respeito da acessibilidade do ambiente físico, acredita que está de acordo com as necessidades do servidor com deficiência ?
4. Houve investimento tecnológico para melhor desempenho das atribuições desse servidor?
5. Acredita que o servidor com deficiência ao desempenhar suas funções, sente-se incluído socialmente na organização?
6. O servidor com deficiência já deixou de possuir alguma função de confiança em detrimento da deficiência?
7. O servidor com deficiência é bem aceito no local de trabalho?
8. Na sua percepção, a chegada do servidor com deficiência, proporcionou mudanças comportamentais no ambiente de trabalho? Favoráveis ou não?
9. Como você percebe a inclusão de pessoas com deficiência no órgão?
10. Qual o seu cargo?
11. Setor onde trabalha
12. Gênero
13. Faixa etária
14. Tempo de serviço
15. Escolaridade
16. Curso de formação (se for nível superior)

- **Roteiro para os gestores**

1. Acredita que houve preparo pelo órgão para receber o servidor com deficiência?
2. As atividades desempenhadas pelo servidor com deficiência são compatíveis com as atribuições do cargo dele?
3. A acessibilidade do ambiente físico está de acordo com as necessidades do servidor com deficiência ?
4. Houve investimento tecnológico para melhor desempenho das atribuições desse servidor?
5. Acredita que o servidor com deficiência ao desempenhar suas funções, sente-se incluído socialmente na organização?
6. O servidor com deficiência já deixou de possuir alguma função de confiança em detrimento da deficiência?
7. O servidor com deficiência é bem aceito no local de trabalho?
8. Na sua percepção, a chegada do servidor com deficiência, proporcionou mudanças comportamentais no ambiente de trabalho? Favoráveis ou não?
9. Como você percebe a inclusão de pessoas com deficiência no órgão?
10. Qual o seu cargo?
11. Setor onde trabalha
12. Gênero
13. Faixa etária
14. Tempo de serviço
15. Escolaridade
16. Curso de formação (se for nível superior)