

O QUE VOCÊ FARIA SE FOSSE GESTOR? PERCEPÇÕES DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA SOBRE GESTÃO INCLUSIVA



Leonardo da Paz Almeida¹

O presente artigo explora as percepções de pessoas com deficiência (PCDs) sobre práticas de gestão inclusivas e o papel do gestor na inclusão delas. Trata-se de um recorte de nossa dissertação de Mestrado em Administração com o título: "Seu perfil não se encaixa, mas seu curriculum é bom: Revelações de cultura ética e antiética na inclusão de PCDs em organizações", defendida no ano de 2024 na Universidade Positivo e para a qual foram entrevistadas vinte e cinco PCDs com experiência no mercado de trabalho formal, para os quais foi perguntado sobre sua deficiência e suas experiências de trabalho, e para alguns, o que fariam enquanto gestores para promover a inclusão. O objetivo do presente artigo é compreender as respostas a tal pergunta baseados em experiências vividas ou testemunhadas. Os resultados apontam para necessidade de mudanças atitudinais e culturais que objetivem a inclusão efetiva no campo do trabalho. Considerou-se necessário ouvir com alteridade as PCDs para estabelecer mudanças benéficas a todos nas organizações.

Palavras-chave: Inclusão; Pessoas com Deficiência; Gestão da Diversidade.

¹Mestre em Administração pela Universidade Positivo. Assessor de Pós-Graduação do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão do Tribunal de Justiça do Paraná. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4846047459308488>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9673-1486>. E-mail: leonardo.almeida@tjpr.jus.br UEPG, Ponta Grossa/PR, Brasil

WHAT WOULD YOU DO IF YOU WERE A MANAGER? PERCEPTIONS OF PEOPLE WITH DISABILITIES ABOUT INCLUSIVE MANAGEMENT

This article explores the experiences and perceptions of people with disabilities (PWDs) regarding inclusive management practices and the role of managers in their inclusion. It is an excerpt from my Master's dissertation in Administration titled: "Your profile doesn't fit, but your resume is good: Revelations of ethical and unethical culture in the inclusion of PWDs in organizations," defended in 2024 at Positivo University. For this research, twenty-five PWDs with experience in the formal job market were interviewed, and they were asked about their disabilities and work experiences. For some, they were also asked what they would do as managers to promote inclusion. The aim of this article is to understand the responses to this question based on lived or witnessed experiences. The results point to the need for attitudinal and cultural changes aimed at achieving effective inclusion in the workplace. It was deemed necessary to listen to PWDs with empathy to implement changes beneficial to all within organizations.

Keywords: Inclusion; People with Disabilities; Diversity Management.

INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) nas organizações tem ganhado destaque nas discussões sociais, econômicas e acadêmicas. Segundo a ONU News, em 2021, havia cerca de 1 bilhão de pessoas com deficiência em todo o mundo. No Brasil, segundo o IBGE, esse número alcança 18,6 milhões em 2023. Apesar dessa representatividade, dados da PNAD revelam que as PCDs enfrentam desafios significativos para sua inserção no mercado de trabalho e no sistema educacional, resultando em barreiras ao acesso à renda. A taxa de participação na força de trabalho para PCDs é de apenas 29,2%, em contraste com 66,4% para pessoas sem deficiência. Além disso, o nível de ocupação é alarmantemente baixo: 26,6% para PCDs comparado a 60,7% para seus pares sem deficiência.

Conforme apontado por Pastore (2016), além do elevado desemprego, PCDs frequentemente se veem em subempregos ou em funções inadequadas às suas qualificações e condições. Dados recentes da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) indicam que, em janeiro de 2024, 545.940 PCDs e reabilitados do INSS estavam empregados no mercado de trabalho formal, sendo 93% deles em empresas com mais de 100 funcionários.

Neste contexto, é pertinente considerar a inclusão de PCDs em cargos de gestão como uma extensão natural de sua presença no mercado de trabalho. O objetivo deste artigo é, então, refletir sobre práticas de gestão que promovam a inclusão efetiva de PCDs no ambiente corporativo, contribuindo para as discussões sobre sua participação nas organizações sob a perspectiva da administração.

Bergamini (1994) destaca a relação intrínseca entre liderança e eficiência produtiva, enfatizando a importância da colaboração entre líderes e equipes para alcançar resultados organizacionais. A pesquisa apresentada neste artigo valida essa perspectiva, ao revelar percepções sobre as experiências de PCDs e sua potencial contribuição em funções de liderança.

Este artigo é um recorte da dissertação de mestrado intitulada "Seu perfil não se encaixa, mas seu currículo é bom: Revelações de cultura ética e antiética na inclusão de PCDs em organizações", defendida em 2024 na Universidade Positivo. Enquanto a dissertação explora as vivências de PCDs em ambientes de trabalho e suas percepções sobre ética organizacional, o presente artigo foca especificamente na questão do que essas pessoas fazem em cargos de gestão para haver inclusão, constituindo a pergunta norteadora da pesquisa.

A escolha de uma pergunta provocativa visa não apenas escutar as vozes das PCDs, mas também promover um debate necessário sobre as realidades que almejam transformar, devolvendo protagonismo a um grupo historicamente silenciado por práticas excludentes. As entrevistas revelaram narrativas diversas, com algumas pessoas relatando experiências como funcionários, enquanto outras compartilharam sua vivência como gestores.

A relevância deste estudo reside na necessidade de identificar e desafiar as dinâmicas de exclusão que persistem no ambiente de trabalho, assim como na busca por repensar as concepções de produtividade que desconsideram muitas vezes os direitos das PCDs. Como afirma Laraia (2009), a interação atual da sociedade com as PCDs é baseada em direitos, tornando este um momento oportuno para aprofundar essa discussão. A pesquisa é fundamentada em entrevistas semiestruturadas com PCDs que atuam ou atuaram no mercado de trabalho formal.

Para análise dos dados, utilizamos a Teoria de Dois Fatores de Bulgarella (2018), que avalia a ética organizacional por meio de critérios como confiança, liderança ética, empatia e liberdade de expressão. Neste artigo, focaremos especialmente na liderança ética, embora os demais critérios também sejam relevantes para o estudo.

Assim, além desta introdução, o artigo está estruturado em seções que incluem: "Revisão da Literatura", "Método", "Análise de Resultados" e "Discussão", seguidas por "Considerações Finais" e "Referências".

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 LIDERANÇA, A MISSÃO DO GESTOR

A gestão, dentro do contexto administrativo, possui diversas interpretações, mas, de modo geral, refere-se à direção que uma organização toma por meio de decisões que consideram as demandas ambientais e os recursos disponíveis (Garay, 2011). Em essência, gerenciar é decidir em nome da organização, guiando-a na realidade em que se insere. Nesse cenário, o gestor desempenha um papel fundamental. Embora não seja sempre um líder nato (Bennis, 1996), sua função implica assumir a liderança, especialmente ao tomar decisões estratégicas.

De acordo com Knickerbocker (1948), um líder emerge das necessidades de um grupo em um contexto em que esse grupo busca operar de forma eficaz. Assim, o conceito de liderança, embora mais amplo que o de gestão, compartilha semelhanças. Quando consideramos o gestor como líder, percebemos que as necessidades e situações do grupo passam por sua avaliação antes de impactarem os resultados organizacionais e a eficiência produtiva (Bergamini,

1994).

Liyanagamage et al. (2023) enfatizam que a liderança é um processo emocional, exercido através da indução de sentimentos que geram estados mentais apropriados nos outros. Isso envolve a gestão das emoções pessoais, promovendo empatia e decisões mais conscientes. Em outras palavras, a liderança é dialética: os liderados depositam confiança no líder, seja por vontade própria ou por meio do vínculo empregatício. O líder, por sua vez, responde a essa confiança, alinhando os anseios dos liderados aos objetivos da organização.

Compreender essa relação é fundamental. Os meios para alcançá-la são denominadas estratégias. O gestor, enquanto líder, deve ser estratégico, definindo rumos e objetivos, além de orientar sua equipe com prática e bom senso (Lacombe; Heilborn, 2003). Isso requer um conhecimento profundo da organização, do seu entorno, dos colaboradores e de si, permitindo a identificação de forças, fraquezas, desafios e oportunidades. É essencial que o líder possua um "mapa" da organização e das relações que a cercam.

Além disso, conforme Moreira (2002), um gestor deve agregar valores éticos às atividades institucionais. Um líder que compreende sua missão não apenas toma decisões eficazes, mas também serve de exemplo, agregando valor à sua empresa. No contexto da inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), essa responsabilidade é ainda mais significativa. A expectativa não recai apenas sobre o gestor, mas especialmente sobre ele, devido ao seu papel de liderança e à sua capacidade de influenciar o comportamento dos demais. De acordo com Do Carmo et al. (2020), uma das empresas estudadas destacou o gestor como o principal recurso para o acompanhamento de PCDs.

Por fim, ao compreender a missão do gestor como líder, é crucial também entender quem é a pessoa com deficiência e como ela se integra ao ambiente de trabalho. Essa compreensão permitirá a criação de estratégias mais inclusivas e eficazes dentro das organizações.

1.2 INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO CAMPO DO TRABALHO

O termo "pessoa com deficiência" (PCD) prioriza a pessoalidade em relação à deficiência, que, embora marcante, não define completamente o indivíduo. Esse termo representa um avanço no reconhecimento histórico desse grupo, que ainda clama por reparação (Sasaki, 2003). Segundo a ONU, na sua Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, no primeiro artigo, define-se:

Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (ONU, 2007).

A deficiência resulta da interação entre a condição biológica do indivíduo e fatores históricos, sociais e espaciais (Carvalho-Freitas, 2007). Pacheco e Alves (2007) destacam que a interpretação do termo "deficiência" evoluiu ao longo do tempo, acompanhando a evolução da sociedade. Eles fazem um paralelo entre a supervalorização do corpo escultural na Grécia Antiga e a atual idolatria da produtividade, que marginaliza pessoas com deficiência, considerando-as improdutivas em um contexto capitalista (Viração e Lago, 2021).

A abordagem social da deficiência impulsionou a inclusão de PCDs no mercado de trabalho, alinhando-se à lógica de que nenhum esforço deve ser desperdiçado (Pacheco e Alves, 2007). Embora essa abordagem não seja perfeita, ela proporcionou às PCDs a oportunidade de se inserirem na sociedade por meio do trabalho e da educação. Isso contrasta com os antigos modelos caritativos e médicos, que centravam a problemática da deficiência no indivíduo, e não na sociedade (Maia, 2013). Novas abordagens, como a biopsicossocial, buscam abranger a totalidade do ser humano, considerando suas diversas dimensões (Laraia, 2009).

Segundo o PNAD, PCDs estão menos inseridos no mercado de trabalho e nas escolas, resultando em um acesso mais difícil à renda. Pastore (2016) ressalta a elevada taxa de desemprego e subemprego entre essas pessoas, muitas vezes ocupando posições inadequadas às suas qualificações. Para Takahashi et al. (2010), é essencial reconhecer a capacidade laboral das PCDs e estabelecer mecanismos de inclusão que garantam condições de trabalho igualitárias.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso 31, proíbe qualquer discriminação em relação a salários e critérios de admissão de trabalhadores com deficiência. O decreto 3.298, de 1999, regulamentou a Lei n.º 7.853, de 24 de outubro de 1989, estabelecendo políticas nacionais de integração das PCDs. Em sua seção IV, artigo 34, determina que a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma prioridade:

É finalidade primordial da política de emprego a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho ou sua incorporação ao sistema produtivo mediante regime especial de trabalho protegido.

A Lei de Cotas, n.º 8.213 de 1991, foi um marco importante na luta pela empregabilidade das PCDs, obrigando empresas de grande porte a contratar PCDs em proporções específicas:

Tabela 1 - Percentual de cota para PCDs por número de funcionários

Número de Funcionários	Percentual da Cota
De 100 a 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1000	4%
De 1001 em diante	5%

Fonte: Tette (2013, p.19)

A Lei Brasileira de Inclusão, sancionada em 2015, representa outro avanço significativo ao criminalizar a discriminação contra PCDs em relação ao acesso a cargos públicos e emprego. No capítulo VI, seção I, lê-se:

§ 3º É vedada restrição ao trabalho da pessoa com deficiência e qualquer discriminação em razão de sua condição, inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissionais e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena.

2 MÉTODO

2.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A discussão apresentada neste artigo baseia-se em entrevistas realizadas no Brasil em 2023, como parte do desenvolvimento de uma dissertação de mestrado em administração. Foram entrevistadas, em duas rodadas, 25 pessoas com deficiência de diversas naturezas, além de três ativistas pelos direitos das PCDs e que não são PCDs.

As entrevistas abordaram ações relacionadas à inclusão dessas pessoas em suas experiências de trabalho, destacando avanços percebidos e áreas onde a sociedade ainda precisa evoluir. As entrevistas foram semiestruturadas e as perguntas giravam em torno de saber qual a deficiência da pessoa, local onde trabalha e trabalhou, principais desafios e projeções para o futuro, além de questionar como estas pessoas se viam em cargos de gestão no que se refere a inclusão nas organizações.

2.2 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A seleção dos participantes visou compreender e interpretar dimensões pessoais e humanas além de esquemas fechados (Van de Ven, 2007). Os participantes foram escolhidos com base em sua possibilidade de fornecer percepções sobre suas experiências de emprego, contribuindo para a construção teórica sobre a inclusão de PCDs em organizações (Eisenhardt, 2021).

2.3 TRATAMENTO DE DADOS

Consoante a Lei Geral de Proteção de Dados, a finalidade e o modo de uso das entrevistas foram explicados detalhadamente a cada participante ou responsável (Art. 6º). As entrevistas foram gravadas digitalmente com o consentimento dos participantes, que assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Art. 7º, I). Foram garantidos o anonimato (Art. 5º, XI), a liberdade de acesso e correção, além da possibilidade de revogação da autorização para uso dos dados a qualquer momento (Art. 18º). O cuidado com informações sensíveis foi uma prioridade (Art. 5º, II), assegurando o sigilo e promovendo um ambiente de sinceridade, que possibilitasse relatos sem vieses.

Como a dissertação que serviu de base a este artigo versa sobre ética organizacional, buscou-se aplicar o conceito também ao desenvolvimento da pesquisa, tendo em consideração o quão delicado é a pesquisa com seres humanos, particularmente com informações sensíveis como o é a deficiência.

A Tabela 2 sumariza o perfil dos entrevistados:

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados

(n)	Pseudônimo	Duração da entrevista	Grupo de deficiência	Tipo de deficiência	Posição no mercado de trabalho	
1	Márcia	70min	Visual	Deficiência	Baixa visão	Funcionária Pública
2	Giovana	42min	Auditiva	Deficiência	Perda auditiva	Funcionária Pública
3	Anita	52min	Auditiva	Deficiência	Surdez	Funcionária Privada
4	Hiago	50min	Física	Deficiência	Paraplegia	Funcionário Público
5	Alice	50min	Mental	Deficiência	Autismo	Funcionária Pública
6	Mariana	56min	Física	Deficiência	Problema genético na coluna	Funcionária Pública
7	Gláucia	70min	Física	Deficiência	Paralisia Cerebral	Funcionária Pública
8	Charles	49min	Física	Deficiência	Paraplegia	Funcionário Público
9	Marcos	40min	Mental	Deficiência	Autismo	Funcionário Público
10	Genivaldo	56min	Visual	Deficiência	cegueira	Funcionário Público
11	Léia	58min	Auditiva	Deficiência	Perda auditiva	Funcionária Pública
12	Helena	75min	Física	Deficiência	Amputação	Desempregada
13	Andréia	48min	Visual	Deficiência	Baixa visão	Desempregada
14	Marcela	76min	Auditiva	Deficiência	Perda auditiva	Funcionária Privada
15	João	54min	Física	Deficiência	Ataxia hereditária	Estudante
16	Alberto	67min	Visual	Deficiência	Cegueira	Funcionário Público
17	Joana	47min	Visual	Deficiência	Cegueira	Funcionária Pública
18	Teresa	69min	Física	Deficiência	Paralisia cerebral	Funcionária Pública
19	Olga	35min	Física	Deficiência	Claudicação	Funcionária Pública
20	Pedro	28min	Intelectual	Deficiência	Síndrome de Down	Funcionário Privado
21	Valentina	17min	Intelectual	Deficiência	Síndrome de Down	Desempregada
22	Rodrigo	35min	Intelectual	Deficiência	Síndrome de Down	Funcionário Privado
23	Oswaldo	121min	Física	Deficiência	Lesão na coluna	Desempregado
24	Clóvis	40min	Mental	Deficiência	Autismo	Funcionário Público
25	Fernanda	35min	Mental	Deficiência	Autismo	Funcionário Privado
26	Clara	20min	Sem deficiências	—	—	Funcionária Pública
27	Lorena	32min	Sem deficiências	—	—	Funcionária Pública
28	Amélia	18min	Sem deficiências	—	—	—

Fonte: elaborada pelo autor

Foi realizada a transcrição do conteúdo de vídeo para posterior análise e usou-se inteligência artificial para correção de coesão textual e gramática (Language Tool). Com este método de análise de conteúdo aplicado a pesquisa, conseguimos chegar aos resultados do próximo item.

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com Creswell (2009), pesquisas cujas alegações de conhecimento são socialmente construídas afirmam que as pessoas tentam compreender o mundo ao seu redor por meio da atribuição de significados subjetivos às suas experiências. Os entrevistados responderam a perguntas sobre o tipo de deficiência, local de trabalho atual e experiências anteriores relacionadas à inclusão ou à exclusão. Todos concordaram que existe um problema social em torno da empregabilidade de pessoas com deficiência (PCDs), atribuído a diversas causas.

Entre elas, destaca-se o preconceito contra o indivíduo com deficiência, que é frequentemente percebido como improdutivo em um mercado focado na produtividade; a relutância das empresas em se comprometer com a inclusão, seja pela falta de vontade ou pela dificuldade em realizar adaptações necessárias; a escassez de oportunidades educacionais e profissionais; e uma cultura de exclusão que demanda mudanças estruturais e atitudinais.

Hiago, por exemplo, é cadeirante e relata que, como gestor, já foi ignorado ao dar uma orientação, acreditando que isso ocorreu porque não o enxergaram como alguém capaz de ocupar aquela posição. Apesar disso, ele afirma que sempre tenta compreender as realidades dos outros e se sente satisfeito quando sua própria realidade é considerada. Hiago cita o conceito de "cultura do café com leite", onde a pessoa com deficiência, independentemente de sua contribuição, é sempre vista sob o prisma da deficiência.

Para ele, essa dinâmica resulta em cobranças inadequadas, levando à subvalorização das PCDs no ambiente de trabalho. Hiago propõe que gestores implementem uma rotatividade programada, permitindo que PCDs passem por diferentes setores, afastando estigmas e revelando seu potencial.

Giovana, que é surda, valoriza a oportunidade de ter conseguido um cargo público por meio da lei de cotas. Pela primeira vez, recebeu uma função comissionada, mas acredita que perdeu oportunidades de chefia não só pela deficiência, mas também por ser mulher e mãe. Como gestora, ela se imagina entrevistando cada membro da equipe para melhor entender suas necessidades, acreditando que uma verdadeira inclusão deve considerar tanto as necessidades das PCDs quanto as do grupo na totalidade. Um exemplo disso é a prática de sua equipe de evitar o envio de mensagens de áudio, sabendo que ela pode não as ouvir.

Mariana, que utiliza uma bengala para caminhar, tem uma visão crítica das condições oferecidas pelo serviço público. Para ela, a função do gestor é assegurar o cumprimento da lei e garantir acessibilidade que promova a autonomia das PCDs. Ela argumenta que não pode haver ética sem o cumprimento das normas legais.

Márcia, que tem baixa visão, é ativa na defesa dos direitos das PCDs no local de trabalho. Embora não seja gestora, é frequentemente consultada por gestores sobre como lidar com desafios de inclusão. Ela acredita que os gestores devem adotar a gestão por competências também para as PCDs, identificando suas habilidades e alocando-as de forma adequada.

Olga, que tem claudicação, trabalha entrevistando PCDs para colocá-las em funções compatíveis com suas condições. Como gestora, ela se concentraria na redução das barreiras atitudinais, que considera as mais desafiadoras. Ela observa que a mobilidade hierárquica para PCDs é muito limitada, mesmo no setor público, uma percepção compartilhada por Genivaldo e Alberto, ambos com baixa visão.

Genivaldo, durante a entrevista, expressa o fato de nunca ter conseguido um cargo de chefia:

O que eu percebi é que eu nunca ia conseguir um cargo de chefia, por exemplo, né? Porque como que um cego vai ser chefe, não é? (...) E por mais que você prove que você mate um leão por dia, muito difícil as pessoas acreditarem que uma pessoa com deficiência, visual principalmente, ou auditiva, ou intelectual, tenha condições de executar tarefas como as pessoas, as ditas normais, né?

Alberto, por sua vez, trabalha em uma comissão que auxilia PCDs a ingressar no mercado de trabalho e apoia as empresas nesse processo. Ele observa que, com o aumento da população, cresce também o número de PCDs e, por conseguinte, a demanda por adaptações razoáveis.

Alice, que tem TEA nível 2, menciona que já foi pressionada por prazos, o que gerou sobrecarga. Como gestora, ela buscaria compreender e respeitar os limites de cada PCD para evitar problemas de saúde laboral no futuro.

Eu já passei pela seguinte situação: meu chefe pediu que eu fosse uma pessoa mais dinâmica ao ver dele uma pessoa dinâmica seria uma pessoa que desse conta de fazer um negócio em 5 minutos, mandou e foi feito. Por várias ocasiões, no feedback do trabalho, ele me cobrou isso e eu tentei explicar, poxa vida, é que eu sou autista (...) Mas ele me cobrava muito de ser uma pessoa dinâmica até o ponto que eu cheguei a pedir para minha médica e para minha psicóloga falarem, olha, Alice é autista, ela não é "dinâmica" igual todo mundo.

Marcela, que tem deficiência auditiva, ressalta a importância da empatia no tratamento com PCDs. Em seu trabalho anterior, ela testava cadeiras de rodas para garantir conforto e segurança. Ela enfatiza que a alteridade, ou a capacidade de se colocar no lugar do outro, é fundamental para uma verdadeira inclusão.

Teresa, que tem paralisia cerebral, relata uma experiência negativa com um chefe também com deficiência, que fez piadas públicas sobre sua condição. Esse exemplo ressalta que pessoas com deficiência, assim como qualquer outra pessoa, podem cometer erros e reproduzir preconceitos, reforçando a importância de reconhecer a humanidade e singularidade de cada indivíduo.

Pedro tem Síndrome de Down e já percorreu vários ambientes de trabalho para exercitar sua capacidade de aprendizado de múltiplas funções; carismático, ele sonha em ser um executivo de sucesso. Ele perguntou se o pesquisador acreditava na possibilidade de isto ocorrer e a resposta foi que sim, e ele desejou expressar que as pessoas podem ser o que elas quiserem.

Estes são alguns exemplos de entrevistas com trechos que tratam sobre a visão que as PCDs entrevistadas têm sobre sua hipotética ascensão ao posto de liderança, sobre experiências passadas e sobre relações com seus chefes, como pretende este recorte da pesquisa. Não me aprofundarei em todas as entrevistas por razão de recorte, embora todas aportaram conhecimento. Evidenciou-se em todas as entrevistas a necessidade de cada entrevistado de ser ouvido e considerado, em outras palavras, incluídos.

4 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Os entrevistados relataram situações excludentes que vivenciaram e, com base em suas experiências, formularam ideias sobre como agiriam enquanto gestores. Bergamini (1994) afirma que a relação entre líder e liderados visa à eficiência produtiva. No entanto, essa noção é equivocadamente percebida como antagônica à deficiência, o que leva a uma visão distorcida das capacidades das PCDs, sendo necessária intervenção do estado para que o acesso de PCDs ao trabalho seja respeitado.

O Brasil possui um vasto aparato legislativo voltado para a proteção dos direitos das pessoas com deficiência (PCDs), garantindo-lhes acesso à cidadania e aos direitos fundamentais. A Constituição Federal de 1988 e leis como a Lei de Cotas (Lei n.º 8.213 de 1991), a Lei da Acessibilidade (Lei n.º 10.098 de 2000) e a Lei Brasileira de Inclusão (LBI, Lei n.º 13.146 de 2015) são exemplos que visam promover a inclusão no mercado de trabalho. No entanto, como mencionado por Mariana, a missão do gestor não se limita a apenas fazer cumprir a lei; ele também deve agir de forma ética para garantir que essas normas sejam aplicadas de maneira eficaz, garantindo a inclusão real de PCDs. Quando a exclusão persiste, há uma desconsideração dos princípios subjacentes às leis.

Embora a legislação forneça um quadro robusto para a inclusão, o papel do gestor é crucial para transformar essa teoria em prática. De acordo com Do Carmo et al. (2020), em algumas empresas, o gestor desempenha o papel central no acompanhamento das PCDs. Isso demonstra a responsabilidade do gestor em garantir que o ambiente de trabalho seja adaptado e inclusivo, permitindo a plena participação dessas pessoas. No entanto, é importante lembrar que o gestor não age sozinho e, por vezes, enfrenta barreiras institucionais e culturais que dificultam a implementação de uma inclusão plena (Bennis, 1996). O exemplo de Helena é ilustrativo, pois seus colegas é que eram capacitistas:

Eu não tenho o que reclamar dos chefes que eu já tive, na verdade, quem me desanimava eram os próprios colegas de trabalho que ficavam fazendo piadinhas ou fazendo cobranças e críticas porque às vezes eu precisava me sentar para fazer meu trabalho [por conta do uso da perna mecânica], e eles diziam "Nós também somos PCDs, também queremos regalias"; então eu acho que existe esse despreparo nos próprios colegas de equipe. (Helena)

O modelo de cultura ética de Bulgarella (2018) oferece uma abordagem valiosa para avaliar o papel do gestor na inclusão de PCDs. Sua tabela de dois fatores, que distingue qualificadores e desqualificadores éticos, destaca que a liderança ética é um dos principais elementos para promover uma cultura organizacional inclusiva:

Tabela 5 - Modelo de cultura ética de dois fatores

Dimensão Cultural	Desqualificador	Qualificador
Contrato social	Injustiça Organizacional	Confiança organizacional
Comportamento de Liderança	Comportamento Gerencial Abusivo	Liderança ética
Ethos Organizacional	Orientação egoísta	Orientação gentil
Perceptividade Individual	Falta de consciência	Empatia
Resposta a má conduta	Medo de retaliação	Eficácia na expressão

Fonte: adaptado de Bulgarella (2018, p. 4)

A liderança ética, nesse contexto, envolve o comprometimento com a justiça organizacional, a empatia e a promoção do bem-estar social (Kraut, 2007). A inclusão de PCDs deve ser vista como uma parte essencial das normas éticas de uma organização, exigindo mudanças atitudinais e estruturais que promovam igualdade de oportunidades (Hutson & Hutson, 2023; Jammaers, 2022).

No entanto, a sociedade ainda impõe maiores esforços de adaptação às PCDs do que o contrário, ou seja, a sociedade é mais lenta em se adequar às necessidades dessas pessoas, como apontado por Violante & Leite (2011). Isso reflete uma falha na compreensão de que a inclusão deve ser um processo bilateral, no qual tanto a empresa quanto as PCDs colaboram para construir um ambiente mais acessível e justo.

Além disso, conforme Schwarz e Haber (2015), é necessário ir além da simples contratação de PCDs para cumprir cotas. É preciso enxergar essas pessoas como recursos estratégicos, com potencial de liderança, e não apenas as alocar em funções operacionais. De Souza et al. (2022) corrobora essa visão, afirmando que PCDs enfrentam maiores desafios para alcançar cargos de chefia.

Isso é evidente nos relatos de Genivaldo, que nunca imaginou ser promovido devido à sua cegueira, e Hiago, que enfrentou resistência ao assumir um cargo de liderança. Viana (2010) reforça que, dado o baixo número de PCDs empregadas, é ainda menor o número de pessoas com deficiência em posições de liderança, sendo a maioria alocada em cargos operacionais.

Portanto, é essencial que o gestor tenha uma compreensão profunda da importância de sua atuação no processo de inclusão, indo além do cumprimento legal e adotando uma postura proativa e ética. Um gestor que lidera com empatia e visão estratégica pode não apenas melhorar a inclusão de PCDs, mas também gerar benefícios significativos para toda a organização, promovendo um ambiente de trabalho mais diversificado e inovador.

Considerações finais

Os dados coletados e a literatura confirmam que existem poucas pessoas com deficiência em cargos de gestão e liderança, não apenas porque sua presença no campo do trabalho é diminuta, mas também porque o atual modelo de emprego não é pensado para este público e ainda é presente a estranheza com relação ao diverso, dúvidas com relação à capacidade da pessoa com deficiência para o trabalho e a cultura do "café com leite" mencionada por Hiago, onde não se considera a pessoa, nem positivamente, nem negativamente em avaliações e feedbacks, mas sim sua deficiência e possíveis limitações.

O objetivo deste artigo foi, então, refletir sobre práticas de gestão que promovam a inclusão efetiva de PCDs no ambiente corporativo, e foi possível observar que o contrário disto também é verificável, ou seja, a exclusão é muitas vezes mais pungente e notável que as boas práticas. O presente trabalho não teve intenção de se aprofundar em uma análise do todo da organização, mas simplesmente da relação do gestor com as pessoas com deficiência, pois estas fornecem a possibilidade destas últimas de pensarem em boas práticas que fariam se fossem gestores.

A contribuição deste artigo pretende o fomento das discussões sobre a inclusão de PCDs nas organizações. As limitações deste estudo estão no fato de a pergunta "O que você faria se fosse gestor" não constarem em todas as entrevistas por questão de o recorte ter sido feito de uma dissertação, e esta é uma das perguntas que emergiram do campo e foi adicionada ao questionário semiestruturado. Pesquisas futuras podem versar sobre como a inclusão pode ser estratégica para as organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal.

Brasil. (2000). Lei n.º 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. *Diário Oficial da União*.

Brasil. (2018). Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. *Diário Oficial da União*.

Bulgarella, C. (2018). A two-factor model of ethical culture: A conceptual frame for ethical systems' culture survey. *Ethical Systems*. Recuperado em 14 de junho de 2023, de https://www.ethicalsystems.org/wp-content/uploads/2016/09/files_ES_A-Conceptual-Framework-for-Ethical-Culture-FINAL.pdf

Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. *XXXI EnAnpad, Anais. Anpad. Rio de Janeiro/RJ, Brasil*.

Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008: Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009: Declaração Universal dos Direitos Humanos. (2014). Vitória: Ministério Público do Trabalho.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. London: Sage.

De Souza, M. C. C., Silva, G. dos S., & Rodrigues, L. S. (2022). A inclusão da pessoa com deficiência em cargos de liderança: um panorama do serviço público federal. *Revista Interface Tecnológica*, 19(2), 444-455. <https://doi.org/10.31510/infa.v19i2.1464>.

Do Carmo, M. M. I. B., Gilla, C. G., & Quitério, P. L. (2020). Um estudo sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. *Interação em Psicologia*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/10.5380/psi.v24i1.59972>

Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. doi: 10.1177/1476127020982866.

» <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>

Garay, A. (2011). Gestão. In A. D. Cattani & L. Hozlmann (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (2ª ed.). Porto Alegre: Zouk.

Hutson, P., Hutson, J. (2023) Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. *Journal of Organizational Psychology*, v. 23, n. 2, p. 1-16.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. Rio de Janeiro, RJ: IBGE. Recuperado em 31 de julho de 2023, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda>.

Jammaers, E. (2023) Theorizing discursive resistance to organizational ethics of care through a multi-stakeholder perspective on disability inclusion practices. *Journal of Business Ethics*, v. 183, n. 2, p. 333-345.

Knickerbocker, I. (1948). Liderança: uma conceituação e algumas implicações. *Journal of Social Issues*, 4(3), 23-40.

Kraut, R. (2007) *What is good and why: The ethics of well-being*. Harvard University Press.

Lacombe, F., & Heilborn, G. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Laraia, M. I. F. (2009). *A pessoa com deficiência e o direito ao trabalho*. (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Direito, São Paulo.

Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. (2015). Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Recuperado em 24 de julho de 2023, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

Lei de Benefícios da Previdência Social. (1991). Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Recuperado em 24 de julho de 2023, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm.

Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (2002). Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Recuperado em 24 de julho de 2023, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm.

Lei Orgânica da Assistência Social. (1993). Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Recuperado em 24 de julho de 2023, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm.

Liyanagamage, N., Fernando, M., & Gibbons, B. (2023). The Emotional Machiavellian: Interactions Between Leaders and Employees. *Journal of Business Ethics*, 186, 657-673. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05233-8>

Maia, M. (2013). Novo conceito de pessoa com deficiência e proibição do retrocesso. *Revista da AGU*, 12, 67-80.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2024, março). Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. Recuperado de <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/levantamento-do-esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>

Moreira, J. M. (2002). *A Ética Empresarial no Brasil* (J. Yunes, Rev.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

ONU News. (2021, 3 de dezembro). 1 bilhão de pessoas com deficiência entre as mais impactadas pela pandemia.

<https://news.un.org/pt/story/2021/12/1772482>

Pacheco, K. M. B., Alves, V. L. R. (2007). *A história da deficiência, da marginalização à inclusão social: uma mudança de paradigma*. São Paulo: Acta Fisiátrica.

Pastore, J. (2016). *O trabalho dos portadores de deficiência*. Recuperado em 18 de junho de 2023, de http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_091.htm

Sasaki, R. K. (2003). *Vida independente: História, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos*. São Paulo: RNR p. 12-16.

Schwarz, A., & Haber, J. (2009). *Cotas: Como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência*. São Paulo: i.Social.

Senado Federal. (2023). *Projeto de Lei Nº1.532 de 2023. Dispõe sobre Emprego Apoiado; e altera a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), para prever a realização da Semana de Inclusão da Pessoa com Deficiência no Trabalho e no Emprego*. Senado Federal, 57ª Legislatura, Brasília, DF.

Takahashi, M., Kato, M., & Leite, R. A. O.. (2010). *Incapacidade, reabilitação profissional e saúde do trabalhador: velhas questões, novas abordagens*. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 35(121), 07-09. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000100002>

Tette, R. P. G. (2013). *Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: relações entre significado do trabalho e percepção de suporte social e organizacional*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de São João Del-Rei, Departamento de Psicologia.

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.

Viana, A. S. (2010). *A inserção dos Surdos no mercado de trabalho: Políticas públicas, práticas organizacionais e realidades subjetivas* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro].

Violante, R. R., & Leite, L. P. (2011). *A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(1), 73-91.

Viração, F. J. de S., & Lago, D. P. do. (2021). *Idolatria da produtividade: uma crítica luterana*. *Revista Unitas*, 9(1).

FONTES DAS TABELAS

Bulgarella, C. (2018). *A two-factor model of ethical culture: A conceptual frame for ethical systems' culture survey*. *Ethical Systems*. Recuperado em 14 de junho de 2023, de https://www.ethicalsystems.org/wp-content/uploads/2016/09/files_ES_A-Conceptual-Framework-for-Ethical-Culture-FINAL.pdf

Tette, R. P. G. (2013). *Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: relações entre significado do trabalho e percepção de suporte social e organizacional*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de São João Del-Rei, Departamento de Psicologia.

O presente trabalho foi escrito por Leonardo da Paz Almeida entre o mês de agosto e setembro de 2024 e a coleta de dados e produção da dissertação de onde ele deriva foi feita entre setembro de 2023 e março de 2024

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4846047459308488>.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9673-1486>.