



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE UNB PLANALTINA - FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO

**ENTRE O NORMATIVO E A PRÁTICA: GESTÃO INCLUSIVA
E INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO COM DEFICIÊNCIA NA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

Brasília-DF

2026

ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO

**ENTRE O NORMATIVO E A PRÁTICA: GESTÃO INCLUSIVA
E INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO COM DEFICIÊNCIA NA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/FUP), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior

Área de Concentração: Gestão Pública e Territórios

Brasília-DF

2026

**Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

DD541ee Dias Cardoso Pinheiro, Eldna

ENTRE O NORMATIVO E A PRÁTICA: GESTÃO INCLUSIVA E
INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO COM
DEFICIÊNCIA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / Eldna Dias
Cardoso Pinheiro; orientador Celso Vila Nova de Souza
Júnior.

Brasília, 2026.

198 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública)
Universidade de Brasília, 2026.

1. Gestão Inclusiva. 2. Pessoas com Deficiência. 3.
Setor Público. 4. Capacitismo. 5. Universidade Federal. I.
Vila Nova de Souza Júnior, Celso , orient. II. Título.

Eldna Dias Cardoso Pinheiro

**ENTRE O NORMATIVO E A PRÁTICA: GESTÃO INCLUSIVA
E INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO COM DEFICIÊNCIA NA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior
Universidade de Brasília - UnB
Orientador e Presidente da banca

Prof^a. Dr^a. Andrea Felipe Cabello
Universidade de Brasília - UnB
Examinadora - Membro Interno

Prof^a. Dr^a. Iara Christina Silva Barroca
Universidade Federal de Viçosa - UFV
Examinadora - Membro Externo

Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida
Universidade de Brasília - UnB
Examinador - Membro Suplente

Brasília, 29 de janeiro de 2026.

Dedico este trabalho aos meus filhos, Lilian Pinheiro e William Pinheiro, que, como poucos, compreenderam que o caminho para a dignidade, a garantia de direitos e a melhoria da qualidade de vida passa pelos estudos. Vocês são minha maior inspiração e a base que me fortalece todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, às entidades espirituais da Umbanda, que me fortaleceram e iluminaram a cada passo dessa jornada, sustentando minha fé e coragem para enfrentar os desafios do caminho.

Aos meus filhos, que sempre me incentivaram, oferecendo amor, apoio e palavras de encorajamento ao longo desse processo. Suas presenças foram essenciais para que eu alcançasse mais essa conquista.

Sou grata ao meu orientador, Professor Doutor Celso Vila Nova, que, com acolhimento e compreensão, esteve presente nos momentos em que mais precisei durante essa trajetória. Sua confiança no meu potencial foi fundamental para que eu enfrentasse os desafios deste trabalho com mais segurança. Além de me ensinar o verdadeiro sentido da palavra “pesquisa”, sua dedicação tornou-se uma referência importante ao longo do curso.

Aos demais professores do Programa, cujas contribuições, críticas e incentivos tornaram possível a conclusão desta dissertação. Cada sugestão e aprendizado partilhado ao longo dessa jornada foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos servidores com deficiência da Universidade de Brasília, que generosamente aceitaram participar desta pesquisa, expresso minha sincera gratidão. A colaboração de cada um foi essencial para a coleta de dados e fundamental para o aprofundamento dos temas aqui explorados. Agradeço a vocês por terem confiado em mim e por compartilharem um pouco de suas histórias comigo e com a ciência, em prol de uma sociedade mais justa.

Ao servidor Aristides, Secretário do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, cuja atuação foi indispensável para a realização deste curso, sempre demonstrando disponibilidade, atenção e presteza ao longo dessa trajetória.

Por fim, dedico um agradecimento especial aos meus colegas do mestrado, Gizelma Maranhão, Andreia Rezende e Zaira Pires, que estiveram ao meu lado nos desafios e conquistas, lembrando-me, em cada etapa, de que eu não estava sozinha. Sua parceria, apoio e incentivo foram fundamentais para que eu conseguisse seguir em frente.

Aos colegas de trabalho Aline Cruz, Carlos Cordeiro e Clebia Pinheiro, que estiveram presentes nesta jornada, oferecendo apoio nos momentos difíceis.

Muito obrigada a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Cada pessoa é única e tem o seu valor, independentemente de qualquer outra característica. Só o fato de ser um Ser Humano, ele já carrega um valor pessoal”.

Romeu Kazumi Sasaki

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência no serviço público constitui um imperativo legal, ético e social, que demanda das instituições públicas estratégias de gestão capazes de garantir não apenas o ingresso, mas também a permanência, a valorização, o bem-estar e o desenvolvimento profissional desses servidores. Nesse contexto, esta dissertação teve como objetivo analisar as estratégias institucionais adotadas pela Universidade de Brasília (UnB) para a inclusão de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) com deficiência no Campus Darcy Ribeiro, à luz das políticas de gestão de pessoas, das percepções e experiências desses servidores e do arcabouço normativo vigente e dos limites de governança institucional na efetivação das políticas inclusivas. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica, desenvolvida por meio de estudo de caso, com uso complementar de dados quantitativos descritivos. A coleta de dados foi realizada a partir de análise documental e aplicação de questionário on-line junto aos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência. A análise das informações fundamentou-se no referencial teórico sobre deficiência, modelos explicativos, abordagem biopsicossocial, capacitismo, gestão inclusiva e políticas públicas, bem como na legislação nacional e nas normas institucionais da UnB, com emprego da Análise de Conteúdo. Os resultados evidenciam que, embora a Universidade disponha de um conjunto relevante de normativos e diretrizes voltados à inclusão e à acessibilidade, persistem lacunas significativas relacionadas à fragmentação das ações, à ausência de fluxos institucionais consolidados, às barreiras arquitetônicas e digitais e, sobretudo, às barreiras atitudinais associadas ao capacitismo institucional, revelando limites na capacidade de implementação das políticas inclusivas. A partir das evidências empíricas, foi elaborado um plano de ação institucional com proposição de ações prioritárias voltadas ao fortalecimento da gestão inclusiva, à promoção da acessibilidade integral, à formação e sensibilização de gestores e ao acompanhamento contínuo dos servidores com deficiência. Conclui-se que a efetividade da inclusão na Universidade de Brasília exige a institucionalização de práticas integradas, sistemáticas e sustentáveis, capazes de transformar a cultura organizacional e consolidar a equidade como eixo estruturante da governança universitária.

Palavras-chave: gestão inclusiva; pessoas com deficiência; setor público; capacitismo.

ABSTRACT

The inclusion of persons with disabilities in the public service constitutes a legal, ethical, and social imperative, requiring public institutions to adopt management strategies capable of ensuring not only access, but also retention, professional recognition, well-being, and career development for these public servants. In this context, this dissertation aimed to analyze the institutional strategies adopted by the University of Brasília (UnB) for the inclusion of Technical-Administrative Staff in Education (TAEs) with disabilities at the Darcy Ribeiro Campus, in light of human resources management policies, the perceptions and experiences of these staff members, the prevailing normative framework, and the limits of institutional governance in the effective implementation of inclusive policies.

This is a qualitative study with a descriptive-analytical design, developed through a case study, with complementary use of descriptive quantitative data. Data collection was conducted through document analysis and the administration of an online questionnaire to Technical-Administrative Staff in Education with disabilities. Data analysis was grounded in the theoretical framework on disability, explanatory models, the biopsychosocial approach, ableism, inclusive management, and public policies, as well as in national legislation and UnB's institutional regulations, using Content Analysis.

The results show that, although the University has a relevant set of regulations and guidelines aimed at inclusion and accessibility, significant gaps persist, related to the fragmentation of actions, the absence of consolidated institutional processes, architectural and digital barriers, and, above all, attitudinal barriers associated with institutional ableism, revealing limitations in the capacity to implement inclusive policies. Based on the empirical evidence, an institutional action plan was developed, proposing priority actions aimed at strengthening inclusive management, promoting comprehensive accessibility, training and raising awareness among managers, and ensuring continuous monitoring of staff members with disabilities. It is concluded that the effectiveness of inclusion at the University of Brasília requires the institutionalization of integrated, systematic, and sustainable practices capable of transforming organizational culture and consolidating equity as a structuring axis of university governance.

Keywords: *inclusive management; persons with disabilities; public sector; ableism.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Servidores com deficiência na UnB (2023-2024)	30
Figura 2 – Exclusão x Segregação x Integração x Inclusão	49
Figura 3 – Linha do tempo da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações	69
Figura 4 – Organograma do Decanato de Assuntos Comunitários da UnB.....	75
Figura 5 – Alunos matriculados 2022-2024	89
Figura 6 – Força de trabalho da UnB em 2024	89
Figura 7 – Organograma da UnB	92
Figura 8 – Localização dos quatro campus da UnB	94
Figura 9 – Campus da Universidade de Brasília	95
Figura 10 – Unidade de exercício dos servidores da UnB 2024	96
Figura 11 – Evolução da força de trabalho da UnB	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matrizes interpretativas da deficiência ao longo da história	35
Quadro 2 – Contexto social das pessoas com deficiência	46
Quadro 3 – Marcos legais referentes à pessoa com deficiência	57
Quadro 4 – Principais marcos legais relevantes para TAEs da UnB	62
Quadro 5 – Normativos, instrumentos estratégicos e relatórios institucionais da UnB	76
Quadro 6 – Matriz de alinhamento objetivos específicos e roteiro do questionário online	103
Quadro 7 – Síntese da Metodologia da Pesquisa	106
Quadro 8 – Características sociodemográficas e funcionais dos participantes da pesquisa	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de técnico-administrativo com deficiência na UnB (2018–2021)	29
Tabela 2 – Comparativo cotas de pessoa com deficiência setor Público x Privado	50
Tabela 3 – Associações Perfil × Percepção de Inclusão (n=30)	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos TAEs com deficiência, segundo o sexo	111
Gráfico 2 – Distribuição etária dos TAEs com deficiências participantes da pesquisa	112
Gráfico 3 – Tempo de serviço dos TAEs com deficiência na Universidade de Brasília	113
Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos TAEs com deficiências participantes da pesquisa	114
Gráfico 5 – Forma de ingresso dos TAEs com deficiência no serviço público federal	115
Gráfico 6 – Tipos de deficiência declarados pelos TAEs com deficiência	116
Gráfico 7 – Procedimentos adotados na perícia médica no ingresso dos TAEs com deficiência na UnB.....	120
Gráfico 8 – Conhecimento e participação dos TAEs com deficiência em políticas e ações institucionais de inclusão na UnB.....	122
Gráfico 9 – Percepção dos TAEs com deficiência sobre a implementação das políticas institucionais de inclusão no Campus Darcy Ribeiro	126
Gráfico 10 – Avaliação da adequação do ambiente físico de trabalho	133
Gráfico 11 – Avaliação da acessibilidade dos sistemas e ambientes digitais	134
Gráfico 12 – Percepção sobre o acolhimento da chefia imediata	134
Gráfico 13 – Percepção sobre o acolhimento por colegas de trabalho	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C.	Antes de Cristo
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADA	<i>Americans with Disabilities Act</i>
BPC	Benefício de Prestação Continuada
BPSO	Biopsicossocial Organizacional
CAD	Conselho de Administração
CAEP	Centro de Atendimento e Estudos Psicológicos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDPD	Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
CEP	Comitês de Ética em Pesquisa
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CIF	Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde
CIPTEA	Carteira de Identificação da Pessoa com Espectro Autista
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COPEAA	Comitê Permanente de Acompanhamento das Políticas de Ação Afirmativa
COPEASD	Comissão Permanente de Acolhimento de servidores com deficiência
CORDE	Coordenadoria Nacional para Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência
CPP	Câmara de Pesquisa e Pós-graduação
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CWUR	<i>Center for World University Rankings</i>
d.C.	Depois de Cristo
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DACES	Diretoria de Acessibilidade
DDS	Diretoria de Desenvolvimento Social
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPAM	Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
EAD	Educação a Distância

ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
eSocial	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FADEPE	Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão
FCE	Faculdade de Ceilândia
FGA	Faculdade do Gama
FUP	Faculdade de Planaltina
HUB	Hospital Universitário de Brasília
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IFEs	Institutos Federal de Ensino
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
LBI	Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência
Libras	Língua Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
<i>odds ratio</i>	Razão de possibilidades
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos. Administrativos em Educação
PcD	Pessoa com deficiência
PcDs	Pessoas com deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPNE	Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais
PTA	Programa de Tutoria para Acessibilidade

PTE	Programa de Tutoria Especial
<i>QS Subject</i>	<i>Quacquarelli Symonds Subject Ranking</i>
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RUF	Ranking Universitario Folha
<i>SciELO</i>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEI	Sistema Eletronico de Informacoes
SER	Servidor
SIASS	Subsistema Integrado de Atencao a Saude do Servidor Publico Federa
SIT	Secretaria de Inspecao do Trabalho
SNDPD	Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiencia
SouGov	Aplicativo com servicos de gestao de pessoas exclusivos para servidores publicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados
TAEs	Tecnicos-Administrativos em Educacao
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TEA	Transtorno do Espectro Autista
TFE	Transtornos Funcionais Especificos
<i>THE</i>	<i>Times Higher Education</i>
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UnB	Universidade de Brasilia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS	27
1.3 JUSTIFICATIVA	28
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	31
2. REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA DEFICIÊNCIA, MODELOS EXPLICATIVOS E CAPACITISMO	33
2.1.1 Evolução Conceitual da deficiência	33
2.1.2 Modelos Explicativos	39
2.1.3 Capacitismo: um sistema de opressão enraizado na sociedade	433
2.2 TRABALHO E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO FEDERAL E IES	455
2.3 MARCOS LEGAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONAIS DE INCLUSÃO	56
2.4 GESTÃO INCLUSIVA NO SETOR PÚBLICO FEDERAL E NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)	63
2.4.1 Contribuições para a diversidade, QVT e ambiente organizacional	677
2.5 DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: IMPLEMENTAÇÃO E LACUNAS NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL	699
2.6 NORMAS E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA UNB PARA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	72
2.6.1 Panorama de ações e políticas conforme o PDI/UnB (2023-2028) e o relatório de gestão/UnB de 2024	81
3. METODOLOGIA	86
3.1 TIPO DE PESQUISA	86
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	88
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA	96
3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	100
3.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	104
4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	107

4.1	PERFIL DOS SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	108
4.1.1	Sexo, faixa etária e tempo de serviço	111
4.1.2	Escolaridade e forma de ingresso	113
4.1.3	Tipos de deficiência e diversidade de perfis.....	115
4.2	PRÁTICAS INSTITUCIONAIS DE INCLUSÃO, ACESSIBILIDADE E APOIO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	119
4.2.1	Perícia médica no ingresso e a atuação da gestão de pessoas	119
4.2.2	Conhecimento e acesso a programas e políticas institucionais de inclusão	1211
4.2.3	Apoio institucional e acompanhamento funcional no Campus Darcy Ribeiro	126
4.2.4	Implicações das práticas de gestão de pessoas para a inclusão institucional.....	1277
4.3	PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO, ACESSIBILIDADE E APOIO INSTITUCIONAL	1288
4.3.1	Avaliação dos resultados práticos das políticas de inclusão	129
4.3.2	Obstáculos institucionais à efetividade das políticas	130
4.3.3	Experiências positivas e iniciativas bem-sucedidas.....	1322
4.3.4	Avaliação do ambiente físico, digital e do acolhimento institucional	1333
4.3.5	Barreiras atitudinais e impactos no desempenho profissional.....	1355
4.3.6	Estratégias individuais e sugestões de melhoria	1377
4.3.7	Síntese analítica e implicações para a gestão pública universitária	1377
4.4	PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PRIORITÁRIAS PARA O FORTALECIMENTO DA INCLUSÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	1388
4.4.1	Fortalecimento da acessibilidade física, arquitetônica e de manutenção continuada	1399
4.4.2	Consolidação de estratégias de comunicação, informação e orientação institucional ...	1399
4.4.3	Formação continuada e sensibilização de gestores, chefias e equipes de trabalho.....	14040
4.4.4	Valorização profissional, desenvolvimento e equidade de oportunidades	14040
4.4.5	Institucionalização da escuta ativa e do acompanhamento contínuo	14141
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1433
	REFERÊNCIAS.....	1477
	APÊNDICE A	1655
	APÊNDICE B	1700
	APÊNDICE C	171

APÊNDICE D	1733
APÊNDICE E.....	1811
APÊNDICE F	1877
ANEXO I.....	1922
ANEXO II.....	1933

1. INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência no serviço público tem se consolidado como um dos desafios centrais da gestão pública contemporânea, especialmente no que se refere à construção de ambientes institucionais acessíveis, equitativos e socialmente responsáveis. No contexto das organizações públicas, a inclusão ultrapassa o cumprimento de exigências legais, demandando estratégias de gestão capazes de assegurar condições efetivas de ingresso, permanência, valorização e desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência.

Inserida nesse debate, esta dissertação analisa as estratégias institucionais de inclusão de servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília, considerando as percepções desses servidores e o papel da gestão institucional na promoção de práticas inclusivas. Este capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho, estabelecendo as bases conceituais e analíticas que orientam a pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Desde 1948, a Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece o trabalho como um direito humano fundamental, indispensável à dignidade, ao desenvolvimento pessoal e à justiça social. Esse entendimento, consolidado na Declaração Universal dos Direitos Humanos, estabelece que todo indivíduo tem direito ao trabalho em condições equitativas, com proteção contra o desemprego e remuneração justa (ONU, 1948). Tal princípio fundamenta a compreensão contemporânea de que a inclusão laboral constitui dimensão essencial da cidadania e da participação social.

No Brasil, a década de 1950 marcou um importante momento para o início de reflexões e debates sobre a profissionalização das pessoas com deficiência. A partir desse período, observa-se um avanço gradual na inserção desse grupo no mercado de trabalho, impulsionado pela criação de legislações voltadas à garantia de seus direitos à cidadania (Jannuzzi, 1992).

O primeiro Relatório Mundial sobre Deficiência, publicado em 2011 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pelo Banco Mundial, é um documento pioneiro que apresenta um panorama global da deficiência, indicando que mais de um bilhão de pessoas vivem com alguma deficiência (aproximadamente 15% da população mundial) e enfrentam barreiras na saúde, na educação e no emprego, o que resulta em maiores índices de pobreza. O relatório apresenta

evidências e ações concretas para promover a inclusão e implementar a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD).

A Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicou que, em 2023, havia 18,6 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência: visual, auditiva, motora, mental ou intelectual. Além disso, os dados revelam que a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho é mais limitada. Conforme a pesquisa, a taxa de analfabetismo entre pessoas com deficiência é de 19,5%, enquanto entre pessoas sem deficiência é de 4,1%. Portanto, o fato de a pessoa ter uma deficiência dificulta o acesso e a permanência do cidadão no ambiente profissional (IBGE, 2023).

É importante destacar que essa desigualdade no mercado de trabalho não decorre apenas de especificações físicas ou cognitivas, pois está associada a barreiras atitudinais, como o capacitismo, que consiste em um conjunto de preconceitos e discriminações, que reduzem a capacidade das pessoas com deficiência e restringem suas oportunidades reais de participação. Estudos como o de Diniz (2012) apontam o capacitismo como um obstáculo persistente e invisível que permeia a cultura organizacional, os processos seletivos e as relações interpessoais no ambiente laboral, configurando um desafio a ser enfrentado tanto nas políticas públicas quanto nas práticas institucionais.

A persistente exclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho contraria os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no âmbito da Agenda 2030 da ONU. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constituem um pacto global voltado ao combate à pobreza, à promoção da prosperidade e à garantia da igualdade, orientado pelo princípio de “não deixar ninguém para trás”. Entre eles, dois objetivos se relacionam diretamente à inclusão das pessoas com deficiência: o ODS 8, que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável e assegurar emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todas as pessoas; e o ODS 10, que busca reduzir as desigualdades dentro e entre os países. Em especial, a meta 8.5 propõe alcançar o emprego pleno e produtivo, garantindo remuneração igual por trabalho de igual valor, incluindo explicitamente as pessoas com deficiência. Já a meta 10.2 estabelece a necessidade de empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente de idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião ou condição econômica (ONU, 2015).

A resistência à inclusão de pessoas com deficiência em diferentes ambientes sociais está enraizada em visões distorcidas e construídas ao longo do tempo. Para Sasaki (2009), a deficiência era compreendida predominantemente a partir do modelo médico, no qual a pessoa deficiente é que precisava ser curada, tratada, habilitada, reabilitada, a fim de se adequar à sociedade como ela é, sem maiores modificações. Essa visão gerou resistência à participação plena, exigindo adaptações sociais posteriores. Complementando essa análise, Torres-González (2002) destaca que, em países desenvolvidos como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Portugal, as legislações e normas inclusivas são rigorosamente seguidas, portanto, referência obrigatória na elaboração de projetos e serviços, o que demonstra maior comprometimento com a efetividade da inclusão.

Nos Estados Unidos, as diretrizes do *Americans with Disabilities Act (ADA, 1990)* proíbem qualquer forma de discriminação em ambientes de trabalho e em espaços públicos em geral. O processo histórico de lutas e reivindicações realizadas pelas pessoas com deficiência, especialmente nas últimas décadas, levou à formação de grupos organizados que enfrentaram, inclusive, a terminologia discriminatória frequentemente utilizada para rotulá-las como membros de um grupo marginalizado. Termos como “paralítico”, “aleijado”, “defeituoso”, “excepcional”, “doente mental”, “anormal”, “doido”, “mongoloide” e “deficiente” expressam não apenas preconceito, mas também o profundo desconhecimento pela sociedade. Essas palavras refletem estereótipos enraizados na sociedade, e isso reflete na construção de imagens que associam as pessoas com deficiência à incapacidade de participar plenamente da vida social e laboral.

Em 2015 foi publicada a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência nº 13.146/2015 (LBI), que reforça essa concepção de inclusão e integração ao definir a deficiência como resultado da interação entre as limitações individuais e as barreiras ambientais, sociais e atitudinais, que impedem a plena participação em igualdade de condições com os demais cidadãos. Trata-se, portanto, de uma abordagem que enfatiza a responsabilidade da sociedade em adaptar seus espaços às pessoas com deficiência (Brasil, 2015).

Embora o direito ao trabalho das PcDs esteja assegurado no âmbito jurídico-formal no Brasil, a realidade demonstra que grande parte desses trabalhadores permanecem excluídos do mercado de trabalho. Tal cenário decorre, em grande medida, da postura de empregadores que deixam de cumprir o percentual de vagas estabelecido pela legislação ou resistem à contratação

de candidatos com qualificação comprovada para desempenhar as funções requeridas (Lancillotti, 2003).

Nesse contexto, a construção de uma sociedade mais democrática e inclusiva passa, necessariamente, pelo reconhecimento da diversidade humana como um valor central. A inclusão de PcD no mundo do trabalho representa não apenas um imperativo legal e ético, mas também uma estratégia de valorização da pluralidade e de promoção da equidade social (Sasaki, 2003; Diniz, 2007).

Com as mudanças no mundo do trabalho, a crescente diversidade dos ambientes organizacionais tem intensificado as discussões sobre pluralidade e inclusão. A presença de pessoas com diferentes características e trajetórias exige que as organizações revejam suas práticas de gestão, ampliando o campo de debate nos estudos organizacionais. Apesar de ainda precisar de maior aprofundamento conceitual, o tema da diversidade tem sido frequentemente relacionado a metas gerenciais, como estímulo à criatividade, inovação e melhoria do desempenho institucional (Lambert, 2021; Shore *et al.*, 2018).

Originalmente, as discussões sobre diversidade estavam centradas em aspectos demográficos, como raça, etnia e gênero (Cross *et al.*, 1994). No entanto, uma perspectiva mais abrangente, progressivamente adotada, reconhece a complexidade da diversidade ao incorporar variáveis como idade, histórico pessoal, formação educacional, orientação sexual, identidade de gênero, religião, classe social e, crucialmente, a inclusão de pessoas com deficiência (Jamieson; O'Mara, 1991; Barak, 2016).

A inclusão das pessoas com deficiência no ambiente profissional, especialmente no setor público, passou a ser considerada parte essencial das estratégias de gestão de pessoas. Esse movimento reflete uma mudança de paradigma: da visão médica da deficiência, centrada na cura ou reabilitação do indivíduo, para uma abordagem social que reconhece que a exclusão resulta de "barreiras institucionais" e atitudinais na sociedade, e não da condição da pessoa (Sasaki, 2009; Carpenedo e Marchesan, 2021).

A diversidade humana constitui elemento intrínseco às sociedades e, conforme apontam Brah (2006) e da Silva & Konaka (2019), suas múltiplas expressões podem gerar desigualdades. Nesse sentido, é imprescindível que as pessoas com deficiência integrem o debate sobre diversidade, uma vez que pertencem a grupos minoritários historicamente estigmatizados e discriminados. A deficiência, entendida como um conceito amplo, relaciona-se às barreiras

sociais enfrentadas por indivíduos com diferentes habilidades cognitivas e corporais, podendo manifestar-se em qualquer etapa da vida (Rodrigues e Gzechnik, 2023; Santos, 2008).

Apesar disso, a forma seletiva com que muitas instituições tratam a diversidade tem limitado seus resultados. Pless e Maak (2004) observaram que, em vez de promover integração ou inclusão genuína, prevalecem práticas de assimilação e adaptação, que pouco contribuem para a valorização das diferenças ou para o aproveitamento dos conhecimentos diversos. Para Irigaray (2006), tal situação decorre do fato de que políticas de diversidade são frequentemente adotadas mais como resposta estratégica a pressões institucionais do que como compromisso ético. Como consequência, ocorre a instrumentalização da gestão da diversidade, na qual iniciativas de inclusão visam sobretudo mitigar conflitos e atender interesses organizacionais, em vez de promover transformação social efetiva (Irigaray; Vergara, 2011; Saraiva; Irigaray, 2006).

A diversidade constitui uma dimensão fundamental da gestão estratégica de pessoas (Freitas, 2020). As pesquisas contemporâneas têm concentrado esforços em compreender e desenvolver práticas de gestão direcionadas às pessoas com deficiência (PcDs), estimulando a implementação de estratégias que potencializem o aproveitamento dessas pessoas de forma produtiva e eficiente. Nesse contexto, a inclusão deixa de ser apenas um conceito e se consolida como uma meta organizacional efetiva (Bernardes et al., 2020).

A gestão inclusiva no setor público vem ganhando destaque, especialmente em relação à inserção e integração de servidores com deficiência. O fortalecimento de um ambiente público que respeite as diversas características dos seus colaboradores, incluindo aqueles com deficiências, é fundamental para a construção de uma sociedade mais igualitária (Carvalho e Souza, 2021). Esse movimento está diretamente ligado ao conceito de gestão de diversidade, que busca garantir que todos, independentemente de suas condições físicas ou mentais, tenham acesso às mesmas oportunidades e direitos no ambiente de trabalho.

A gestão de recursos humanos na modalidade de gestão inclusiva busca integrar todas as pessoas, respeitando as diferenças e criando um ambiente de trabalho onde todos possam ter igualdade de oportunidades. Essa prática é particularmente importante no setor público, onde a função das instituições é atuar como exemplo na promoção da cidadania e da igualdade. De acordo com Lima e Silva (2020), a inclusão no serviço público exige adaptações e estratégias que permitam a plena participação dos servidores em todos os ambientes de trabalho.

Nos últimos anos, o Brasil tem avançado no campo da inclusão social e laboral de pessoas com deficiência, ancorado pelos marcos legais:

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) e suas alterações posteriores.
- Lei nº 7.853/1989 que dispõe sobre o apoio e a integração social.
- Lei nº 8.112/1990 que regula o regime jurídico dos servidores públicos civis da União.
- Lei nº 8.213/1991, que prevê reserva de vagas para as pessoas com deficiência nas empresas privadas.
- Decreto nº 5.296/2004, que regulamenta as Leis nº 10.048/2000 (que dá prioridade de atendimento às pessoas com deficiência), e a Lei nº 10.098/2000 (que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida).
- Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – LBI (Lei nº 13.146/2015).
- Decreto nº 12.533/2025 que atualizou o Decreto nº 9.508/2018 (que reserva vagas às pessoas com deficiência com indicação de percentual para cargos e empregos públicos ofertados por concursos públicos e processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta).
- Tratados Internacionais como a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada ao ordenamento jurídico nacional com status de emenda constitucional, através do Decreto Legislativo nº 186/2008.

Entende-se que o Estado deve promover não apenas a garantia dos direitos civis e políticos, mas também fomentar a plena participação desses cidadãos na vida comunitária, reforçando o compromisso com uma sociedade verdadeiramente inclusiva e igualitária. Em suma, a legislação brasileira busca não só eliminar barreiras discriminatórias, mas também criar condições que favoreçam o desenvolvimento e a participação ativa das pessoas com deficiência, tanto no âmbito profissional quanto no social e educacional.

Em 2023 a Secretaria Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNDPD) intensificou ações às vítimas de hanseníase e ampliou o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Novo Viver sem Limite (Decreto nº 11.793/2023), com entregas de ônibus

acessíveis, instalação de salas multissensoriais em aeroportos, investimentos em saúde e capacitação docente (Brasil, 2023).

O Novo Viver sem Limite instituído em 2023 veio atualizar o plano original de 2011 (Plano Viver sem Limite). A nova versão incorpora 95 iniciativas intersetoriais, adotando uma perspectiva baseada em direitos humanos, autonomia e empoderamento, o que rompe com paradigmas assistencialistas e posiciona as pessoas com deficiência como sujeitos ativos de políticas públicas. Essa evolução reflete ciclos analíticos de políticas públicas, abrangendo formulação de problemas, definição de objetivos, implementação e avaliação, alinhando-se a modelos que enfatizem a definição da agenda e a participação da sociedade (Brasil, 2023)

A SINDPD vinculada ao Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania avançou em 2024 na agenda de inclusão por meio da retomada da 5ª Conferência Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, após oito anos de interrupção. O evento reuniu mais de 1,6 mil participantes e culminou na elaboração da “Carta de Brasília”, que consolidou 90 propostas para direcionar políticas de equidade e participação social (Brasil, 2024).

Esses dispositivos constitucionais, legais e políticas públicas trazem o fundamento jurídico à administração pública e às empresas privadas, em todos os níveis, para desenvolver políticas ativas de inclusão e eliminar as barreiras que impedem a plena cidadania das pessoas com deficiência. Entretanto, garantir o ingresso não é suficiente. A permanência e o desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência exigem estratégias de gestão alinhadas à acessibilidade, ao respeito à diversidade e à promoção de um ambiente organizacional inclusivo. A gestão pública, nesse contexto, deve assumir o protagonismo na criação de políticas que assegurem a equidade e o combate ao capacitismo.

Hoffmann, Traverso e Zanini (2014) afirmam que “o desafio da inclusão é ainda maior quando colocadas em pauta a subjetividade do trabalho, as relações interpessoais e seus reflexos nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho”, sendo indispensável a adequação das organizações e dos gestores aos trabalhadores que apresentam algum tipo de limitação.

Pereira, Bizelli e Leite (2017) constataram que as organizações de trabalho ainda não estão devidamente preparadas para acolher pessoas com deficiência, especialmente devido à presença de barreiras arquitetônicas e estruturais. Em consonância com esses autores, o estudo de Marques, Moreira e Lima (2017), que analisou a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública, trouxe relatos de um de seus

entrevistados que “[...] a única barreira maior é a física, porque o cadeirante aqui no prédio não tem acesso ao andar superior [...]”. No entanto, os obstáculos que devem ser transpostos pelas pessoas com deficiência não se restringem ao ambiente físico, abrangendo também o psicossocial, pois impede a interação com os demais colegas de trabalho.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de investigar de que maneira as políticas e práticas de gestão de pessoas da Universidade de Brasília têm promovido a inclusão dos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no campus Darcy Ribeiro, bem como identificar os obstáculos que ainda limitam a efetividade dessas estratégias. Assim, a pergunta norteadora desta pesquisa é: **De que maneira as políticas e práticas de gestão de pessoas da Universidade de Brasília promovem a inclusão dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro, e quais os obstáculos que ainda dificultam a permanência, a valorização e o desenvolvimento profissional?** Tal questão parte do pressuposto de que a inclusão efetiva demanda mais do que o cumprimento legal, exigindo práticas de gestão capazes de enfrentar barreiras estruturais presentes no cotidiano institucional.

Assim, a investigação proposta busca compreender de que modo as estratégias institucionais da UnB dialogam com as necessidades dos servidores com deficiência, a partir de suas percepções e experiências, contribuindo para o fortalecimento de uma gestão pública mais inclusiva, equitativa e comprometida com os princípios dos direitos humanos.

Cabe ressaltar que a delimitação do estudo ao Campus Darcy Ribeiro garante viabilidade empírica, devido à concentração da força de trabalho da Universidade neste local ser de 90,74%, segundo o Relatório de Gestão de 2024 (UnB, 2025).

1.2 OBJETIVOS

Objetivo geral

Identificar e analisar as estratégias institucionais adotadas pela Universidade de Brasília para a inclusão de servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro, considerando sua articulação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito da Agenda 2030.

Objetivos específicos

1. Caracterizar o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência lotados no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília;
2. Identificar e analisar as práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão, acessibilidade e apoio a esses servidores;
3. Analisar as percepções dos servidores com deficiência acerca das estratégias institucionais de inclusão, acessibilidade e apoio no ambiente de trabalho; e
4. Propor um plano de ação institucional, fundamentado nas evidências empíricas e no referencial teórico, com foco na permanência, valorização, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência.

1.3 JUSTIFICATIVA

A inclusão de servidores com deficiência no serviço público brasileiro é assegurada por dispositivos constitucionais e legais, mas ainda enfrenta entraves significativos relacionados às barreiras físicas, tecnológicas, comunicacionais e atitudinais. No caso da Universidade de Brasília, por ser uma instituição de referência nacional e regional, o desafio se amplia.

A UnB desempenha uma função importante na formação de profissionais que atuarão em diversos setores da sociedade, incluindo o setor público. Como uma das principais universidades do Brasil, a UnB deve ser um exemplo na promoção da inclusão social e no enfrentamento das desigualdades. A inclusão de servidores com deficiência, portanto, não é apenas uma exigência legal ou ética, mas também uma oportunidade para a universidade reforçar seu compromisso com a equidade e a diversidade (UnB, 2025).

A Universidade de Brasília possui um histórico marcado pelo compromisso com a acessibilidade e a inclusão, desenvolvendo diversas iniciativas que visam criar um ambiente mais acolhedor para pessoas com deficiência. No entanto, ainda há desafios significativos a serem superados para que essas políticas se tornem plenamente eficazes. Nesse sentido, o estudo sobre a inclusão de servidores com deficiência no campus Darcy Ribeiro busca oferecer informações e sugestões que possam contribuir para o aprimoramento dessas políticas (UnB, 2025).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (PDI 2023-2028), a Instituição possui 5.673 servidores, sendo 3.060 Técnicos-administrativos em Educação (TAEs)

e 2.613 docentes, distribuídos em diferentes unidades organizacionais acadêmicas e administrativas. Entre os TAEs, observa-se o crescimento discreto do número de PcDs entre 2018 e 2021, embora sua participação no total ainda seja reduzida (1,24%), como demonstra a Tabela 1 (UnB, 2023).

Tabela 1 - Quantitativo de TAEs com deficiência na UnB (2018–2021).

Tipos de deficiência	2018	2019	2020	2021	% 2021 sobre total de TAEs (3.060)
Visual	13	6	14	13	0,42%
Física	21	13	21	22	0,72%
Auditiva	2	1	2	2	0,07%
Intelectual ou Múltipla	1	1	1	1	0,03%
Total	37	21	38	38	1,24%

Fonte: Elaborado pela Autora com base no PDI/UnB 2023-2028.

Ressaltamos que foram consolidadas as informações do PDI 2023-2028 da UnB relacionadas ao quantitativo de Técnico-Administrativo em Educação com deficiência (2018–2021), de acordo com o art. 70 do Decreto nº 5.296/2004 que alterou o art. 4º do Decreto nº 3.298/1999, que informa os tipos específicos de deficiência com o objetivo de preservar a identidade dos servidores. Essas classificações são complementadas pela avaliação funcional, conforme previsto na Lei 13.146/2015, e instrumentos de avaliação biopsicossocial que incluem fatores sociais, psicológicos e pessoais (Brasil, 1999, 2004 e 2015).

Informamos que no PDI/UnB 2023-2028 informa apenas o quantitativo de TAEs com deficiência, deixando uma lacuna em relação ao quantitativo de docentes com deficiência.

Embora os números indiquem uma evolução discreta, a participação das PcDs ainda é reduzida quando comparada ao universo total de servidores da instituição. Esse cenário reforça a urgência de políticas institucionais consistentes que garantam não apenas o ingresso, mas também a permanência, a valorização e o desenvolvimento profissional dessas pessoas.

O Relatório de Gestão de 2024 da UnB informa que há 6.527 servidores com ou sem vínculo permanente e servidores de outros órgãos na Universidade de Brasília (UnB, 2025). A base de cálculo utilizada na Figura 1 corresponde ao total de 5.683 servidores com vínculo permanente na Universidade de Brasília. Desse total, em 2023 havia 84 servidores com

deficiência, enquanto em 2024 esse número passou para 104 (UnB, 2025). Esses dados evidenciam um crescimento no número de servidores com deficiência, reforçando a necessidade de formular e fortalecer políticas institucionais para o desenvolvimento desses servidores em suas carreiras.

Figura 1 – Servidores com deficiência na UnB.

Quadro 90: Pessoas com deficiência (2023-2024)

Pessoas com Deficiência (PcD)	
2023	84 (1,51%)
2024	104 (1,83%)

Fonte: DGP/UnB (2025).

Fonte: Relatório de Gestão da UnB (2025).

Dados recentes revelam que a participação de servidores com deficiência na Universidade de Brasília corresponde a 1,8% do total de servidores com vínculo permanente, conforme Relatório de Gestão UnB 2025. Esse percentual é inferior à média observada na administração pública federal. Em outubro de 2025, tínhamos 16.309 servidores públicos com deficiência na ativa do Poder Executivo Federal, representando 2,81% do total de 563.152 servidores ativos, conforme o Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Ministério do Planejamento e Orçamento (Brasil, 2025). Esta comparação evidencia que, embora a UnB apresente evolução, ela permanece aquém do parâmetro nacional (*benchmark*), reforçando a necessidade de estratégias institucionais mais robustas para inclusão efetiva dos servidores com deficiência.

Estudo recente sobre gestão da diversidade reforça o valor econômico da inclusão, como o Relatório da McKinsey & Company (2023) demonstra que organizações inclusivas apresentam, em média, 25% mais probabilidade de obter lucros acima da média do setor, evidenciando que práticas inclusivas geram retornos financeiros além dos benefícios sociais e éticos. No caso do setor público gera serviço de qualidade ao cidadão, motivação e qualidade de vida no trabalho ao servidor público.

Portanto, esta pesquisa justifica-se pela sua relevância institucional e social. Sob a perspectiva institucional, a pesquisa apresenta relevância direta para a Universidade de Brasília, ao oferecer um diagnóstico fundamentado das estratégias adotadas e dos desafios enfrentados na promoção da inclusão de servidores com deficiência no Campus Darcy Ribeiro. Os resultados

possibilitam subsidiar processos decisórios, aprimorar políticas internas e fortalecer a articulação entre setores responsáveis pela gestão de pessoas, acessibilidade e saúde do trabalhador. Além disso, ao propor um plano de ação institucional (objetivo específico 4) com ações voltadas à permanência, valorização, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência. Contribuindo, assim, de forma prática para o aperfeiçoamento das políticas de inclusão, em consonância com a missão social da Universidade e com os princípios da administração pública.

No âmbito social, a pesquisa alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente no que se refere à redução das desigualdades e à promoção do trabalho decente para pessoas com deficiência. Ao problematizar as condições de inclusão no serviço público, o estudo reforça o papel do Estado como indutor de práticas inclusivas e como referência para outros setores da sociedade. A investigação também contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional pautada no respeito à diversidade, na equidade e na promoção dos direitos humanos, ampliando o debate sobre inclusão para além do acesso formal ao emprego.

Dessa forma, a pesquisa se justifica não apenas por sua contribuição acadêmica, mas também por seu potencial de impacto institucional e social, ao oferecer subsídios para a construção de uma gestão pública mais inclusiva, integrada e comprometida com a efetivação dos direitos das pessoas com deficiência.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, estruturados de modo a assegurar a coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos propostos, o referencial teórico, a metodologia adotada, a análise dos resultados, considerações gerais e o produto técnico desenvolvido.

O Capítulo 1 – Introdução apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo (relevância científica, institucional e social) e a estrutura do trabalho, delimitando o escopo da pesquisa.

O Capítulo 2 – Referencial teórico aborda a evolução conceitual da deficiência, os modelos explicativos, o capacitismo, o trabalho e a inclusão de pessoas com deficiência no setor público federal e nas Instituições de Ensino Superior, bem como os marcos legais e as políticas institucionais da Universidade de Brasília.

O Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos, que descrevem o delineamento da pesquisa, a caracterização da organização estudada, os participantes, os instrumentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de análise adotados, assegurando a transparência e a rigorosidade científica do estudo.

O Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados apresenta e analisa os dados empíricos à luz do referencial teórico, contemplando as percepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência acerca das estratégias institucionais de inclusão, acessibilidade e apoio, bem como a identificação de barreiras e potencialidades no contexto institucional analisado.

Por fim, o Capítulo 5 – Considerações finais, que sistematiza os principais achados da pesquisa, retoma os objetivos propostos, discute as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise das estratégias institucionais de inclusão de servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no âmbito da Universidade de Brasília. O objetivo é discutir os principais conceitos, abordagens e contribuições teóricas que orientam a compreensão da deficiência, da inclusão e da gestão pública inclusiva, estabelecendo as bases analíticas para a interpretação dos dados empíricos e para a proposição do plano de ação institucional.

O referencial articula-se com seis eixos analíticos centrais: (i) evolução conceitual da deficiência, modelos explicativos e o capacitismo como sistema de opressão; (ii) trabalho e inclusão de PcD no setor público federal e Instituição de Ensino Superior (IES); (iii) marcos legais e políticas públicas nacionais de inclusão; (iv) gestão inclusiva no setor público federal e nas IES; (v) direitos das pessoas com deficiência (implementação e lacunas na gestão pública federal); e (vi) normas e políticas institucionais da UnB.

Essa discussão permite articular os fundamentos teóricos às práticas institucionais analisadas na pesquisa, assegurando coerência entre o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados apresentados nos capítulos subsequentes.

2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA DEFICIÊNCIA, MODELOS EXPLICATIVOS E CAPACITISMO

2.1.1 Evolução Conceitual da deficiência

As transformações históricas do conceito de pessoa com deficiência não representam apenas mudanças terminológicas, mas refletem disputas simbólicas e políticas sobre normalidade, cidadania e participação social, com impactos diretos sobre a formulação de políticas públicas e práticas institucionais. Como observa Leite (2019), essas mudanças decorrem tanto de grandes eventos históricos, como as guerras mundiais, quanto da evolução dos direitos sociais e das políticas públicas que ampliaram a compreensão da deficiência para além de uma limitação estritamente biológica.

Historicamente, termos como “inválidos”, “incapacitados”, “excepcionais” e “portadores de deficiência” evidenciam visões reducionistas centradas na incapacidade e na anormalidade. Essa terminologia reforçava estigmas e pressupunha que a deficiência residia exclusivamente no

corpo, associando-a à falta, ao déficit ou ao desvio de um padrão de normalidade (Sasaki, 2003).

Diniz (2007) destaca que as definições de deficiência são socialmente construídas. Não se trata apenas de uma condição biológica, mas de um fenômeno que emerge da interação entre características corporais e as condições ambientais, culturais e institucionais que podem restringir ou favorecer a participação social. Essa perspectiva destaca a natureza dinâmica do conceito da deficiência, que varia conforme as práticas, valores e estruturas sociais que regulam a participação das pessoas.

No contexto jurídico brasileiro, o Decreto nº 3.298/1999 representou um marco importante ao definir categorias de deficiência e estabelecer critérios de avaliação. Esse decreto contribuiu para categorizar os grupos elegíveis, mas permaneceu limitado ao enfatizar a deficiência como perda funcional, mantendo elementos característicos do modelo médico (Brasil, 1999). No entanto, críticas apontam que sua abordagem está centrada em aspectos biomédicos, desconsiderando fatores sociais e culturais que moldam oportunidades e restrições (Lobato, 2009).

Avanços ocorreram com a retificação da Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (Decreto nº 6.949/2009), que introduziu no ordenamento brasileiro uma abordagem baseada em direitos humanos, reconhecendo a deficiência como resultado da interação entre pessoa e barreiras existentes no ambiente. Esse marco também consolidou a substituição da expressão “portadores de deficiência” por “pessoas com deficiência”, reforçando uma mudança conceitual e política (Brasil, 2009).

Tanaka e Manzini (2005) apontam que, na perspectiva de gestores e profissionais de recursos humanos, a pessoa com deficiência tende a ser percebida como alguém que enfrenta barreiras de ordem física, intelectual, sensorial, psicológica, comportamental e social. Para esses autores, é comum que tais trabalhadores apresentem baixa autoestima e atribuam seus eventuais insucessos profissionais à própria deficiência.

Essa compreensão limitada contribui para dificultar ações efetivas de inclusão e melhoria da qualidade de vida desse grupo. Como destacam Di Nubila e Buchalla (2008), a avaliação e o tratamento destinados às PcDs dependem, em grande parte, da capacidade institucional de reconhecer diferentes formas de impedimentos, nem sempre visíveis, mas capazes de afetar o desempenho de atividades essenciais no ambiente laboral.

A concepção de deficiência adotada pelos empregadores influencia diretamente o tipo de atividade atribuída às PcDs. Segundo Tanaka e Manzini (2005), as empresas não têm um plano estratégico para integrar, no seu quadro de pessoal, os funcionários desse grupo específico. Assim, quando contratam, tentam alocá-las de acordo com a deficiência que possuem. Alguns trabalhos recentes, como o de Pereira, Bizelli e Leite (2017), indicam que os órgãos públicos apresentam ainda maiores dificuldades para se adaptar às necessidades das pessoas com deficiência, em comparação às empresas privadas. Segundo esses autores, a administração pública carece de informações básicas para compreender a realidade da própria deficiência de seus servidores.

Carvalho Freitas (2007) reúne um conjunto de perspectivas sobre as diferentes formas de compreender a deficiência ao longo da história, entendimentos que ainda repercutem na atualidade. A autora destaca que essas interpretações são fundamentais para a gestão da diversidade, pois orientam práticas, decisões e comportamentos sociais e organizacionais. Nesse sentido, as concepções de deficiência são tratadas como matrizes interpretativas, capazes de estruturar e legitimar as distinções atribuídas às pessoas com deficiência. A partir da análise de diferentes contextos históricos, a autora identifica e sistematiza essas matrizes que estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Matrizes interpretativas da deficiência ao longo da história.

Matriz Interpretativa	Período	Conceito Fundamental
Modelo da subsistência/sobrevivência	Grécia Antiga	A deficiência é interpretada a partir de narrativas míticas que explicam a realidade, como o mito de Hefésios, e a permanência da pessoa com deficiência na coletividade é condicionada à capacidade de contribuir socialmente, sobretudo por meio do trabalho, de modo que apenas quem demonstra utilidade produtiva é admitido no grupo.
	Pós Segunda Guerra	A grande demanda por força do trabalho e a presença de ex-combatentes mutilados levam países da Europa Ocidental a reconhecer a necessidade de participação das pessoas com deficiência no mercado, desde que elas

		comprovem sua capacidade laboral e contribuam economicamente, mantendo a inclusão atrelada à produção.
Sociedade ideal e função instrumental da pessoa	Período Clássico (séc. VI a.C. a ano 322 a.C)	A valorização de formas perfeitas na arte e na arquitetura e o enfraquecimento da explicação mística fazem com que corpos considerados imperfeitos não encontrem lugar legítimo na política, de modo que o abandono da pessoa com deficiência é percebido como atitude natural, e a possibilidade de integração praticamente não existe.
	Primeiras Décadas do séc. XX	Na mesma lógica de exclusão aparece associada à teoria de Francis Galton, que atribuiu a miséria à inferioridade de corpos e espíritos, culminando em políticas extremas como a Operação Eutanásia do regime nazista alemão, responsável pela morte mais de duzentos mil alemães que possuíam algum tipo de deficiência, reafirmando a ideia de que esses sujeitos não têm função social legítima.
	Atualidade	Nesse período podem ser observados práticas discriminatórias explícitas, como atitudes de pessoas que se recusam a compartilhar ambientes com pessoas com deficiência, discursos que as classificam como peso para o orçamento público e ações violentas de grupos neonazistas que as atacam física e simbolicamente, evocando a noção de que, se elas vivessem no período de Hitler, seu destino seria a câmara de gás.
Fenômeno Espiritual	Idade Média (séc. IV ao XIV)	A ética cristã desestimula o abandono ou a eliminação direta das pessoas com deficiência, impondo o dever de cuidar e manter esses indivíduos, mas essa proteção ocorre em condições de segregação, em instituições de caridade ou em situações de exposição pública, nas quais prevalece a lógica ambígua de castigo e caridade, e o

		sentimento de piedade se torna elemento central da inserção social.
	Atualidade	Os discursos descrevem pessoas com deficiência, especialmente crianças, como “anjos” ou seres especiais, bem como nas representações que tratam professores, familiares e profissionais que atuam com esse público como figuras abnegadas e quase santificadas, o que reforça uma visão idealizada e despolidizada da deficiência.
Normalidade	Idade Moderna	A deficiência passa a ser fortemente associada à doença, em um contexto em que a medicina se desenvolve e o corpo é compreendido a partir de uma visão mecanicista, como uma máquina cujas partes podem apresentar falhas, de modo que a deficiência é entendida como desvio em relação a um padrão de normalidade, legitimando práticas de segregação em hospitais, instituições psiquiátricas e espaços de trabalho específicos, ou ainda a tentativa de “corrigir” e ajustar a pessoa com deficiência às normas sociais vigentes.
	Atualidade	Essa matriz se manifesta quando pessoas com deficiência são mantidas em espaços diferenciados, como escolas especializadas e escritórios protegidos, ou quando, no ambiente laboral, são alocadas tendo a deficiência como seleções principais, em vez do seu potencial, competências e interesses profissionais, o que perpetua uma lógica de separação e de enquadramento.
	Século XX	Os organismos intergovernamentais e as instâncias

Inclusão Social		internacionais passam a defender a equiparação de oportunidades e a circulação de conhecimentos sobre a temática da deficiência, promovendo uma mudança de foco: não se trata apenas de adaptar o indivíduo, mas de transformar a sociedade, seus espaços e serviços, para que sejam acessíveis a todas as pessoas, tendo como participação plena das pessoas com deficiência em diferentes esferas da vida social.
	Atualidade	Surge um novo modo de interpretar a deficiência, que perde o caráter prejudicial individual e médico, e passa a ser pensada em relação às barreiras ambientais, atitudinais e organizacionais, de modo que as ações sociais buscam ajustar o meio às características das pessoas com deficiência, e não o contrário, fortalecendo a perspectiva de direitos e cidadania.
Técnica	Atualidade	A diversidade é vista como um recurso organizacional que pode e deve ser planejado, controlado e administrado para melhoria de resultados, o que inclui a gestão do trabalho de pessoas com deficiência como parte das estratégias de obtenção de vantagem competitiva, ampliando as possibilidades reais de inclusão no mercado formal.

Fonte: Adaptado de Carvalho-Freitas (2007).

Essas matrizes interpretativas evidenciam que a forma como a deficiência é compreendida historicamente se associa a diferentes modos de inserção social das pessoas com deficiência. A partir desse panorama, a evolução teórica sobre o tema pode ser organizada em três grandes modelos explicativos (modelo médico, modelo social e o modelo biopsicossocial), aos quais se somam, na contemporaneidade, o conceito de capacitismo e a perspectiva da interseccionalidade, que aprofundam a análise das desigualdades estruturais.

2.1.2 Modelos Explicativos

O primeiro modelo é o médico/biológico, historicamente hegemônico até a segunda metade do século XX, compreende a deficiência como atributo específico ao indivíduo, derivado de uma alteração orgânica, patológica ou funcional, passível de diagnóstico e intervenção clínica. Nesse modelo o foco é na prevenção, cura, habilitação e reabilitação, tendo como parâmetro um corpo “normal” a partir do qual se mensuram déficits (OMS, 1980; Sasaki, 2003; Diniz, 2007).

Duas consequências se destacam nesse modelo: (i) políticas e práticas tendem a individualizar a solução do problema, concentrando esforços em tratamentos e adaptações pessoais; e (ii) desresponsabiliza-se o ambiente físico, comunicacional e institucional por barreiras que produzem desvantagens. Na gestão de pessoas, isso frequentemente se traduz em ajustes *ad hoc* para adequar o trabalhador, sem revisão de processos, arquitetura informacional, cultura organizacional ou desenho dos postos de trabalho (Lancillotti, 2003). Embora esse modelo tenha relevância clínica (diagnóstico, terapêuticas, tecnologias assistivas), sua insuficiência para orientar políticas inclusivas decorre do baixo poder explicativo sobre as barreiras sociais que restringem a participação e oportunidades às PcDs (Diniz, 2007).

O segundo modelo é o social, que diz respeito às dificuldades criadas pela sociedade, gerando desvantagens na prática de papéis sociais (Sasaki, 2003). Surgiu a partir das lutas do movimento das pessoas com deficiência no Reino Unido. A mudança de foco da condição corporal (*impairment*) para o processo social de desvantagem (*disability*). A deficiência é entendida como resultado das barreiras arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas, organizacionais e atitudinais impostas por sociedades desenhadas para um padrão de corpo e desempenho (Oliver, 1990; Barnes, 1991).

O modelo social apresenta três implicações centrais: (i) ênfase na mudança do “conserto” do corpo para a transformação do ambiente; (ii) as políticas públicas devem remover barreiras e promover acessibilidade universal; (iii) a participação plena demanda direitos, não favores ou concessões (Sasaki, 2003; Diniz, 2007; Carpenedo & Marchesan, 2021). No campo da gestão pública, o modelo social inspira revisão de normas internas, dispositivos de acessibilidade arquitetônica e digital, providências de comunicação acessível (Libras, legendas, leitores de tela), ajustes razoáveis e capacitação continuada para enfrentamento do capacitismo institucional. Ao mesmo tempo, críticas apontam que, quando aplicado de forma rígida, o modelo pode minorar a

dimensão corporal da experiência (dor, fadiga, variabilidade funcional), o que exige aproximações mais integradoras (Araújo; Cunha, 2020).

Buscando integrar as contribuições dos modelos médico e social, a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) adota uma perspectiva biopsicossocial. A funcionalidade resulta da interação dinâmica entre condições de saúde, fatores pessoais e fatores ambientais que podem atuar como barreiras ou facilitadores (OMS, 2020). A CIF, desenvolvida pela OMS em 2020, representa um marco na compreensão da deficiência e da saúde ao propor uma linguagem comum para a descrição da funcionalidade humana em diferentes contextos. Diferentemente da perspectiva estritamente médica, centrada no diagnóstico e na patologia, a CIF adota um enfoque biopsicossocial, articulando dimensões biológicas, pessoais e sociais que influenciam a experiência do indivíduo. Nesse sentido, considera não apenas as funções e estruturas do corpo, mas também a capacidade de realizar atividades e a participação em situações da vida cotidiana.

Nesse modelo, a deficiência não é apenas o resultado de impedimentos corporais, nem exclusivamente consequência das barreiras sociais; ela emerge da interação entre fatores biológicos, psicológicos e ambientais. A perspectiva biopsicossocial permite compreender que pessoas com o mesmo tipo de deficiência podem vivenciar níveis de participação distintos dependendo do ambiente em que estão inseridas. Assim, a efetividade da inclusão depende de políticas integradas, de adaptações razoáveis e da eliminação de barreiras organizacionais.

A CIF se consolida como uma ferramenta de avaliação abrangente, que ultrapassa a visão reducionista da incapacidade e orienta práticas clínicas, políticas públicas e pesquisas voltadas à promoção da inclusão social e à garantia de direitos das pessoas com deficiência (OMS, 2020). No âmbito da gestão inclusiva, a CIF: (i) operacionaliza diagnósticos organizacionais ao permitir mapear barreiras por domínios (mobilidade, comunicação, interação, vida doméstica, trabalho e emprego, dentre outros); (ii) fortalece a ideia de ajustes razoáveis contextualizados, pois facilita identificar o que no ambiente precisa ser modificado (e não “quem” precisa se adaptar); (iii) favorece a produção de indicadores de acessibilidade e participação, úteis para monitorar políticas institucionais e para *accountability* (OMS, 2020). Assim, a CIF é especialmente útil em instituições complexas, como universidades, ao articular avaliação individual com desenho de postos de trabalho e redesenho de processos e fluxos no ambiente laboral.

Complementarmente, a abordagem baseada em direitos humanos consolida a deficiência como questão de cidadania e justiça social. A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006) e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) estabelecem o dever do Estado e das instituições de garantir igualdade de oportunidades, não discriminação, acessibilidade universal e trabalho digno. Essa articulação normativa desloca o âmbito da obrigação para o campo do direito exigível, vinculando políticas públicas a instrumentos de responsabilização, alocação orçamentária voltada para acessibilidade, participação social em processos decisórios e mecanismos de avaliação e prestação de contas.

Após apresentar os modelos tradicionais de compreensão da deficiência, é fundamental considerar críticas contemporâneas que incorporam perspectivas interseccionais e pós-sociais. Autores como Goodley (2016) e Thomas (2007) ampliam o debate ao destacar que a experiência da deficiência se cruza com outras dimensões sociais — gênero, raça e classe social —, produzindo barreiras compostas que requerem abordagem multifacetada, especialmente em contextos institucionais complexos como a Universidade de Brasília.

Assim, a evolução conceitual da deficiência demonstra que a inclusão não depende apenas da eliminação de barreiras físicas ou da oferta de tecnologias assistivas, mas de transformações profundas na cultura institucional, nas práticas de gestão de pessoas e nas relações de trabalho. Compreender esses modelos é essencial para analisar as políticas e práticas de inclusão na Universidade de Brasília, bem como as percepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência do campus Darcy Ribeiro, foco central desta pesquisa.

A leitura dos marcos de direitos humanos também se beneficia de enquadramentos teóricos mais amplos, como as teorias da justiça e das capacidades (Sen, 1999; Nussbaum, 2006; Fraser, 2001), que ajudam a entender que a igualdade formal precisa ser convertida em igualdade substancial por meio de condições que permitam a conversão de recursos em capacidades efetivas de ação e participação.

Essas perspectivas evidenciam que a inclusão não se sustenta apenas em recursos materiais ou tecnológicos, mas requer transformações culturais, gerenciais e institucionais. Nesse processo, a revisão da linguagem desempenha papel fundamental: substituir expressões pejorativas ou desumanizantes por termos que coloquem a pessoa no centro que produzem um efeito performativo, capaz de modificar percepções e práticas (Sasaki, 2003). Assim, a gestão

inclusiva ultrapassa a adaptação física dos espaços e implica o desenvolvimento de políticas de comunicação acessível, processos formativos contínuos, revisão de práticas organizacionais e mecanismos de governança participativa que promovam ambientes verdadeiramente inclusivos.

A compreensão dos diferentes modelos explicativos da deficiência constitui elemento essencial para revelar as raízes das desigualdades e dos processos de exclusão vivenciados por pessoas com deficiência no âmbito laboral. Nesse debate, destaca-se o conceito de capacitismo, conforme definido por Campbell (2009), entendido como um sistema de opressão ancorado na valorização de corpos e capacidades consideradas “normais”. Tal lógica atravessa instituições, interações sociais e práticas culturais, sustentando estereótipos e formas de discriminação direcionadas às pessoas com deficiência.

O capacitismo dirigido à pessoa com deficiência manifesta-se em atitudes, comportamentos e práticas de caráter individual que inferiorizam, estigmatizam ou deslegitimam suas capacidades, expressando-se por meio de preconceitos explícitos, estereótipos ou microagressões no cotidiano social e organizacional (Diniz, 2007; Mello, 2016).

Já o capacitismo institucional possui natureza estrutural e sistêmica, ocorrendo quando normas, rotinas administrativas, práticas de gestão, sistemas digitais ou ambientes organizacionais produzem barreiras que dificultam ou inviabilizam a plena participação das pessoas com deficiência, ainda que na ausência de intenção discriminatória explícita (Campbell, 2009; ONU, 2006).

No contexto da Universidade de Brasília, os dados desta pesquisa indicam que o capacitismo institucional se expressa predominantemente pela inefetividade prática das políticas existentes, pela comunicação institucional insuficiente, pela ausência de fluxos formais de acompanhamento funcional e pela baixa apropriação das ações inclusivas pelos próprios servidores, evidenciando o distanciamento entre o arcabouço normativo inclusivo e sua operacionalização no cotidiano organizacional.

Estudos recentes no serviço público federal demonstram que o capacitismo se manifesta tanto de forma explícita quanto por meio de atitudes “pseudopositivas que infantilizam e reduzem a autonomia do servidor” (Crandall & Warner, 2005). Esse fenômeno reforça a ideia de que, mesmo com um arcabouço legal avançado, a cultura institucional e as práticas cotidianas podem reproduzir preconceitos e desigualdades.

No tópico subsequente, aprofunda-se a discussão sobre o capacitismo, abordando não apenas suas expressões na inclusão social das PCDs, mas também seus desdobramentos nas relações de trabalho. Evidenciar-se-á de que maneira o capacitismo se materializa em atitudes, práticas e políticas que invisibilizam demandas e direitos desses trabalhadores, restringindo suas possibilidades de desenvolvimento profissional e participação social.

2.1.3 Capacitismo: um sistema de opressão enraizado na sociedade

No mundo em que vivemos, o preconceito e a discriminação, por vezes, se manifestam de maneira velada e até mesmo com base em discursos de boas intenções. Logo, não é diferente quando falamos desse tipo de prática com as PcDs.

Para Sousa (2021), o termo capacitismo é utilizado quando ocorre discriminação ou violência experienciada por PcD, seja ela física, intelectual ou sensorial, violência que considera tais pessoas incapazes de realizar trabalho, o que pessoas sem deficiência realizariam sem nenhum problema. Percebe-se que tais práticas discriminatórias podem ocorrer, de forma voluntária ou involuntária, por meio de agressões físicas, “brincadeiras inocentes”, xingamentos, arquiteturas inacessíveis, tratamento com sentimento de pena ou inferioridade, ou por superproteção.

Para Lage *et al.* (2023), capacitismo é a expressão usada para definir o preconceito em relação à pessoa com deficiência. O termo capacitismo é originário do vocábulo americano *ableism* e diz respeito à concepção de que somente o corpo “perfeito” é considerado “normal” e que os outros corpos, em virtude das suas particularidades, são classificados como deficientes. Nesse contexto, Vendramin (2019) diz que o capacitismo é a maneira pela qual se interpreta a condição corporal e intelectual das pessoas com deficiência, pressupondo que essa condição é algo que, naturalmente, as define como menos capazes.

De acordo com Dias (2013), o capacitismo resulta de fatores estruturais como a herança eugênica que historicamente prejudicou pessoas com deficiência, os efeitos da normatização corporal e, mais recentemente, os impactos do neoliberalismo. Gesser *et al.* (2020) complementam essa análise ao destacar que o capacitismo se fortalece com a construção de um corpo normativo idealizado, que sustenta o capitalismo ao desvalorizar aqueles que não atendem a padrões preestabelecidos, gerando barreiras adicionais à inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O capacitismo é um sistema de opressão que hierarquiza indivíduos com base em padrões normativos de funcionalidade, considerando corpos e mentes que divergem desse padrão como inferiores ou incapacitados. Essa forma de preconceito tem raízes históricas em concepções médicas e assistencialistas que tratavam a deficiência como condição individual a ser corrigida, perpetuando a marginalização social e laboral das pessoas com deficiência (Sasaki, 2003; Goffman, 1988; Vygotsky, 1983).

No ambiente do serviço público, mesmo diante de avanços legais, o capacitismo se manifesta em comportamentos e atitudes que limitam a inclusão efetiva (Marques; Moreira e Lima, 2017; Hoffmann *et al.*, 2014). No contexto das instituições públicas brasileiras, os servidores com deficiência relatam experiências de capacitismo que incluem subestimação de suas competências, atitudes paternalistas e segregação funcional no ambiente de trabalho. Essa realidade referente às atitudes, através de preconceitos internalizados e práticas organizacionais excludentes. A falta de preparo das chefias e a ausência de políticas inclusivas eficazes são apontadas como fatores agravantes (Pereira, Bizelli e Leite, 2017; Freitas *et al.*, 2017; Hoffmann *et al.*, 2014).

Essas manifestações do capacitismo não comprometem apenas a permanência dos servidores com deficiência no trabalho, trazem impactos diretamente na saúde mental e qualidade de vida laboral. Microagressões, isolamento social e pressão para adaptação a padrões normativos são frequentes, mesmo em ambientes institucionais mais inclusivos, evidenciando a necessidade de transformação cultural profunda nas organizações públicas (Hoffmann; Traverso e Zanini, 2014; Marques *et al.*, 2017; Pereira Bizelli Leite, 2017).

A superação do capacitismo no serviço público passa por estratégias que vão desde a sensibilização e capacitação constante de gestores e servidores até a implementação efetiva de adaptações específicas e políticas de acessibilidade, que promovam ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos. O protagonismo de pessoas com deficiência nesses processos é fundamental para a construção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade funcional como recurso para o desenvolvimento institucional (Brasil, 2015; Cajado, 2009; MacCali *et al.*, 2015).

No âmbito da gestão pública, o capacitismo manifesta-se não apenas em atitudes individuais, mas sobretudo na ausência de fluxos institucionais, na invisibilidade administrativa e na naturalização da exclusão nos processos de trabalho.

Essas barreiras atitudinais serão analisadas nas respostas dos TAEs ao questionário (questões 14-24), que investigam percepções sobre chefia, colegas e ambiente de trabalho (objetivo específico 3). Os conceitos de deficiência (modelos médico/social/biopsicossocial) e capacitismo fornecem as categorias analíticas para a interpretação das percepções dos TAEs da UnB no Capítulo 4 que irão subsidiar o plano de ação institucional, conforme descrito no objetivo específico 4.

2.2 TRABALHO E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO FEDERAL E IES

O trabalho constitui dimensão central da vida humana, estruturando identidades, sociabilidades e formas de participação cidadã. Para Marx (2004), o trabalho expressa a atividade ontológica fundamental do ser humano, por meio da qual transforma a natureza e a si próprio. Nas sociedades contemporâneas, mais do que garantir renda, o trabalho oferece reconhecimento, pertencimento e integração em redes sociais (Antunes, 2009). Assim, a exclusão histórica das pessoas com deficiência do mundo do trabalho representa não apenas uma negação de direitos econômicos, mas também a restrição à plena cidadania.

A literatura sociológica aponta que a vinculação ao trabalho é elemento central para a cidadania plena. Castel (1998) afirma que a ausência de acesso a oportunidades laborais empurra indivíduos para a “zona de vulnerabilidade social”, marcada pelo enfraquecimento de vínculos sociais e perda de autonomia. Para pessoas com deficiência, esse processo é agravado pelo capacitismo estrutural, que é um conjunto de práticas e valores que inferiorizam corpos e mentes considerados fora do padrão (Campbell, 2009).

Diniz, Barbosa e Santos (2009) reforçam que a exclusão educacional e profissional vivenciada historicamente por esse grupo produz desigualdades cumulativas, que repercutem na inserção e na permanência no trabalho formal.

No campo jurídico-normativo, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006) estabelece que o trabalho deve ocorrer em condições justas e favoráveis, com igualdade salarial, acessibilidade plena, oferta de ajustes razoáveis e oportunidades reais de progressão na carreira. Essa visão desloca o debate da simples contratação para o direito à permanência qualificada, valorização e desenvolvimento profissional.

Ao longo da história, as pessoas com deficiência enfrentaram inúmeras formas de estigmatização social. Em diferentes períodos, foram retratadas de maneiras extremas e contraditórias: ora como seres angelicais, ora como demoníacos; em outros momentos, como castigo divino ou expressão de santidade. Por muito tempo, prevaleceu a percepção de que essas pessoas eram doentes, imperfeitas ou desviantes da norma socialmente aceita (Goffman, 2008 e Sasaki, 2003). Amaral (1988) ilustra essa visão por meio da metáfora do “monstro”, atribuindo-lhe o sentido de manifestação da desordem, um ser considerado defeituoso ou excessivo quando comparado ao modelo ideal e perfeito concebido por Deus.

Até o século XVIII, essa construção das pessoas com deficiência mantinha-se fortemente vinculada ao ocultismo e ao misticismo, com o respaldo das doutrinas religiosas da época. A crença de que o homem era a imagem e semelhança de Deus consolidava o ideal de perfeição como parâmetro para a condição humana (Mazzotta, 1996).

Com a finalidade de compreender o contexto que abrange esse grupo de pessoas no mercado do trabalho, torna-se pertinente expor um panorama geral dos períodos históricos, desde a Antiguidade até a Idade Contemporânea, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 - Contexto social das pessoas com deficiência.

Período	Fase	Características	Autores
Antiguidade (4000 a.C a 476 d.C.)	Exclusão	As pessoas que possuíam alguma deficiência eram excluídas da sociedade. Os povos primitivos, por exemplo, viam as pessoas com deficiência como empecilhos, um fardo para os grupos. Já na Roma antiga, os pais eram autorizados a matarem seus filhos, caso fosse constatado o “defeito”. Na Grécia, as crianças “frágeis” ou com “defeitos” eram atirados em abismos. Tais sociedades cultivavam pessoas saudáveis que pudessem servir ao exército.	Gugel (2007); Honora; Frizanco, (2008); Cambiaghi (2012).
Idade Média (476 a.C a	Segregação	Fase caracterizada pelo confinamento filantrópico-paternalista das PcDs em instituições asilares, sob	Edler (1980); Pereira (1980);

1453 d.C) / Idade Moderna (1453 a 1789)		cuidados mínimos e visão médica excludente, legitimando a separação como proteção social até transição para integração superficial.	Pessotti (1984) Silva (1986); Mendes (2002).
Década de 1960	Integração	Fase que enfatiza o caráter de controle social dessa etapa, com o isolamento total das PcDs justificado como proteção mútua — resguardando os indivíduos "anormais" dos riscos da sociedade e este dos supostos perigos dos corpos patológicos —, o que reforçava uma divisão entre normalidade e desvio, sem intervenções educativas ou produtivas que promovessem dignidade. Honora e Frizanco (2008) complementam ao destacar a abordagem clínico-terapêutica dominante, na qual os PcDs eram reduzidos a pacientes passivos em instituições especializadas, submetidos a tratamentos médicos isolados que perpetuavam estigmas e impediam qualquer inserção comunitária plena. Cambiaghi, por sua vez, contextualiza essa fase como herança manicomial inicial, com iniciativas filantrópicas que legitimavam a exclusão em escolas e escritórios especiais sob o pretexto de “cuidado protetor”, mas que na prática mantinham os PcDs afastados dos espaços regulares da sociedade brasileira, consolidando barreiras estruturais e atitudinais.	Gugel (2007); Honora; Frizanco, (2008); Cambiaghi (2012).

Década de 1990	Inclusão	A fase consistia na adaptação da sociedade para poder incluir em seus sistemas sociais, em geral, as pessoas com deficiência e na preocupação destas em assumir seus papéis na sociedade. Trata-se de um processo bilateral no qual as pessoas excluídas e a sociedade buscam equacionar problemas e efetivar a equiparação de oportunidades para todos. A inclusão social implica na democratização dos espaços sociais em crença na diversidade, como valor, na sociedade para todos.	Mendes (2002); Sasaki (1997); Bartalotti (2010)
----------------	----------	---	---

Fonte: Santos (2018).

O Quadro 2 ilustra a evolução do tratamento dispensado às pessoas com deficiência ao longo da história, desde períodos marcados pela exclusão até a inclusão. De forma semelhante à trajetória da Educação Especial, o processo de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho transcorreu por fases equivalentes. Na fase inicial da exclusão, esses indivíduos eram marginalizados socialmente, chegando ao ponto de não terem sequer seu direito à vida reconhecido. No contexto laboral, não havia espaço para sua participação em atividades competitivas e suas capacidades e habilidades permanentes ignoradas (Sasaki, 2009; Almeida, 2000).

Na etapa seguinte, referindo-se à segregação, as PcDs foram institucionalizadas em manicômios e asilos, sendo limitadas a realizar atividades laborais apenas em ambientes especializados, surgindo assim a prática do “trabalho protegido” (Sasaki, 2009; Almeida, 2000).

A terceira fase, a integração, impôs à PcD a necessidade de se adaptar às normas sociais vigentes, ao mesmo tempo em que eram inseridas fisicamente nos mesmos espaços que outras pessoas. Essa fase subdivide-se: (i) trabalho plenamente integrado, no qual a contratação de habilidades profissionais e não prévias adaptações em ambientes ou equipamentos; (ii) trabalho integrado, caracterizado por pequenas adaptações realizadas por razões práticas, sem compromisso explícito com a inclusão social; e (iii) trabalho semi-integrado, onde as pessoas

eram alocadas em setores segregados, sem contato com o público (Sassaki, 2009; Almeida, 2000).

Finalmente, a quarta fase, referida à inclusão, exige que a sociedade se modifique para incluir a PcD, nas empresas, adaptando seus ambientes físicos e práticas administrativas para promover a diversidade e o respeito à cidadania desses indivíduos. Adotar tal postura implica, em tese, o reconhecimento da diversidade e a implementação de ações concretas e atitudes para garantir a participação plena das PcDs no ambiente laboral (Sassaki, 2009; Almeida, 2000).

As informações apresentadas no Quadro 2 – Contexto social das pessoas com deficiência revelam que, apesar dos avanços normativos e institucionais, persistem desigualdades que impactam diretamente as trajetórias educacionais e profissionais das pessoas com deficiência, reforçando um ciclo de exclusão que antecede a chegada ao mundo do trabalho. Esses elementos constituem ponto de partida para compreender por que a inclusão laboral permanece desafiadora, mesmo em instituições públicas que possuem obrigações legais explícitas de promoção da igualdade.

Figura 2 - Exclusão x Segregação x Integração x Inclusão.



Fonte: Sistemas de Gestão Integrada e Cultura Organizacional (2025).

Um levantamento elaborado pela Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com base em informações do eSocial, em janeiro de 2024,

mostra que o Brasil tinha 545.940 mil pessoas com deficiência e reabilitados do INSS inseridos no mercado formal de trabalho, e que 93% destes trabalhadores estão em empresas com mais de 100 empregados, as quais são o principal alvo de fiscalização da Lei de Cotas no setor privado (Lei 8.213/1991). O total de empregos formais no Brasil em 2024 atingiu cerca de 48,9 milhões de vínculos. O percentual das PcDs, portanto, fica próximo a 1,1% do total de empregados, uma vez que a Lei prevê percentuais de contratação que variam de 2% a 5%, dependendo do tamanho da empresa (Brasil, 2024). As barreiras que limitam a inserção e a permanência das PcDs incluem obstáculos arquitetônicos, ausência de tecnologias assistivas, práticas discriminatórias, falta de políticas organizacionais inclusivas e insuficiente ou inadequada oferta de capacitação aos gestores e demais empregados.

Tabela 2 – Cotas PcD: Setor Privado x Setor Público Federal x Total servidores da UnB x Servidores TAEs da UnB.

Setor	% Cotas legais	% Real ocupado	Fonte
Empresas Privadas	De 2 – 5%	1,1% de 48,9 milhões	eSocial 2024
Setor Público Federal	De 5 – 20%	2,81% de 563.152 servidores na ativa	PEP 2025
Servidores UnB	De 5 – 20%	1,83% de 5.603 servidores da UnB	Relatório de Gestão 2024
Servidores TAEs campus Darcy Riveiro	De 5 – 20%	4,54% de 2.336 TAEs do Campus Darcy Riveiro	DGP 2025

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

O trabalho constitui dimensão estruturante da vida social, extrapolando a função de provimento material para abarcar processos de reconhecimento, pertencimento e identidade. Para além de garantir meios de subsistência, atua como elemento de interação social e afirmação perante a comunidade (Erdmann; Nascimento, 2002). A desigualdade na inserção profissional das pessoas com deficiência é resultado de processos históricos e estruturais. Medeiros e Diniz (2004) demonstram que condições desiguais de acesso à educação, transporte, saúde e serviços públicos impactam diretamente a participação no mercado de trabalho.

Os estudos realizados em Instituições de Ensino Superior reforçam a desigualdade estrutural. Entre as barreiras mais recorrentes estão:

- Barreiras arquitetônicas e de mobilidade: Rampas inadequadas, pisos escorregadios, longas distâncias, ausência de elevadores e falta de sinalização adequada — elementos que dificultam ou inviabilizam a circulação dos servidores. Um participante relata ter sofrido acidente grave devido à falta de acessibilidade: “*o piso de granito liso*”, “*a marquise insuficiente*” e “*quebrei o pulso*” ao cair no trajeto para o trabalho (Martins, 2023).

- Barreiras atitudinais: São citadas como as mais profundas e resistentes: “*A diferença é gritante entre o lugar que te apoia e te inclui, e o lugar em que você está lá só figurando como cota*” (Lira 2024).

No Instituto Federal da Paraíba, 66,7% dos servidores afirmaram que o ambiente institucional não está livre de barreiras atitudinais (Lira, 2024).

- Barreiras comunicacionais e digitais: Sistemas incompatíveis com leitores de tela, falta de intérpretes, acessibilidade incompleta em plataformas administrativas e ausência de legendas e audiodescrição (Nascimento, 2024).

- Baixa oferta de capacitação e desenvolvimento profissional: A falta de cursos acessíveis, aliada à ausência de políticas de formação continuada, impede a progressão na carreira e prejudica a qualificação (Beltrame, 2025).

- Invisibilidade institucional: Pesquisas mostram que os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de várias instituições não contemplam políticas ou programas específicos para servidores com deficiência, caracterizando um processo que invisibiliza esse segmento nas práticas de gestão pública (Martins, 2023; Lira, 2024; Beltrame, 2025).

Essas desigualdades estruturais reforçam que a inclusão laboral exige políticas integradas, governança participativa e reformas institucionais que enfrentem as múltiplas barreiras que limitam a participação plena.

A influência do trabalho sobre a saúde e o desempenho humano constitui um campo de investigação de natureza interdisciplinar, que desperta o interesse de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento. Os economistas, ao refletirem sobre o papel do trabalho na sustentação econômica e no desenvolvimento produtivo, têm esforços direcionados para compreender as dinâmicas laborais e seus efeitos sociais (Bloom; Sadun; Van Reenen, 2017). Paralelamente, os estudiosos das ciências comportamentais voltam-se às dimensões subjetivas da atividade laboral,

examinando suas relações com a realização pessoal, o bem-estar e a qualidade de vida (Bakker; Demerouti, 2017).

A literatura reforça de modo recorrente a interdependência entre trabalho e qualidade de vida. Conforme argumentam Vedoato *et al.* (2021), a qualidade de vida no trabalho exerce influência significativa sobre a satisfação geral dos indivíduos, sendo o trabalho compreendido como símbolo e expressão de dignidade humana. Essa concepção converge com os apontamentos de Peli e Teixeira (2006), que destacam o trabalho como eixo de inserção social e mediador essencial das relações interpessoais e comunitárias.

Particularmente para a PcD, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge como construção central. Toledo (2021), via modelo Biopsicossocial Organizacional (BPSO), identifica que fatores psicológicos como respeito, ausência de preconceito, suporte social, impactam mais a satisfação laboral que adaptações físicas isoladas. No contexto da UnB, isso implica que a efetiva inclusão requer não apenas acessibilidade arquitetônica (rampas, tecnologias assistivas), mas uma cultura organizacional humanizada que combata o capacitismo institucional.

À luz do ordenamento jurídico brasileiro foram instituídos instrumentos voltados a promover o acesso e a participação das PcDs no mercado de trabalho formal e no serviço público. Destacam-se o Decreto nº 3.298/1999, regulamentado e atualizado pelo Decreto nº 5.296/2004, que consolida a Política Nacional para a Integração da Pessoa com Deficiência; no âmbito do serviço público, a Constituição Federal, artigo 37, inciso VIII, prevê reserva de vagas em concursos, regulamentada no plano federal pelo Decreto nº 9.508/2018; e a Lei nº 8.112/1990, artigo 98, §§ 2º e 3º, assegura horário especial ao servidor com deficiência, quando comprovada a necessidade. Tais dispositivos se articulam com a Lei Brasileira de Inclusão, que positivou princípios como acessibilidade, desenho universal e adaptações razoáveis, deslocando a inclusão do campo da benevolência para o domínio do direito exigível.

Não obstante os avanços normativos, como a reserva de vagas e outros instrumentos de acesso, a literatura evidencia que o ingresso das pessoas com deficiência não se traduz, necessariamente, em inclusão plena nos espaços laborais e educacionais. Castro e Almeida (2014) destacam que a permanência efetiva dessas pessoas depende da superação de barreiras atitudinais e acessibilidade multidimensional.

Nessa mesma direção, Dutra *et al.* (2020) e Simonelli *et al.* (2020) ressaltam que a inclusão não pode ser reduzida ao cumprimento formal da lei, pois exige um processo mais amplo de transformação cultural, aliado a adequações organizacionais e à sensibilização das equipes de trabalho. Corroborando com essa perspectiva, a Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FADEPE, 2024) é uma Fundação de direito privado e sem fins lucrativos, criada com a finalidade de apoiar a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) na execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão, a FADEPE aponta que a persistência de obstáculos arquitetônicos, digitais e atitudinais se configura como um dos principais entraves à efetivação da inclusão plena das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

A inclusão é um conceito que transcende a simples adaptação de políticas públicas para garantir o acesso de pessoas com deficiência a determinados serviços ou espaços. No setor público, a inclusão vai além do cumprimento de normas legais, sendo uma postura ética e um princípio que visa a promoção da cidadania, a igualdade de direitos e o respeito à diversidade humana. Na seção III da LBI, o artigo 37 se refere à inclusão da pessoa com deficiência no trabalho, estabelece a colocação competitiva da pessoa com deficiência no mercado de trabalho como modo essencial de inclusão (Brasil, 2015). Setubal e Fayan (2016) enfatizam a igualdade de oportunidades, o cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária e a necessidade de garantir acessibilidade, tecnologia assistiva e adaptações razoáveis no ambiente laboral.

O princípio da igualdade é fundamental para a inclusão no setor público, assegurando que todos os cidadãos tenham os mesmos direitos e oportunidades sem qualquer tipo de discriminação, seja por gênero, raça, deficiência ou outras características pessoais. Segundo especialistas em direito administrativo inclusivo, esse princípio veda diferenciações arbitrárias, exigindo critérios objetivos para as distinções legais e garantindo, assim, tratamento isonômico a todos (Ferreira Filho, 2020). A Constituição Federal de 1988 reforça esse entendimento ao consagrar a igualdade formal e material, proibindo qualquer forma de discriminação arbitrária. Além disso, a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabelece que todos são iguais em dignidade e direitos, o que fundamenta políticas públicas voltadas à promoção da diversidade e inclusão no serviço público. Nesse contexto, o setor público desempenha papel crucial na efetivação dessa igualdade, promovendo ações que favoreçam a inclusão e a equidade no ambiente de trabalho e atendimento à população (ONU, 1989; Brasil, 1988). Segundo Oliveira

(2020), a igualdade de oportunidades no setor público implica em oferecer um ambiente que permita a todos os servidores, inclusive aqueles com deficiência, competir em igualdade de condições e alcançar o pleno desenvolvimento de suas habilidades.

A não discriminação é um desdobramento da igualdade, que exige que as políticas públicas não apenas garantam a igualdade formal, mas também a igualdade substancial. Ou seja, a discriminação indireta, que pode ocorrer quando um ambiente ou serviço público não é acessível a todas as pessoas, também deve ser combatida (Macera, 2016).

No setor público, a acessibilidade se traduz na adaptação dos ambientes físicos, tecnológicos e comunicacionais para que pessoas com deficiência possam exercer seus direitos e responsabilidades (Costa, 2020). Souza e Costa (2021) dizem que a acessibilidade no serviço público não deve ser compreendida unicamente como uma exigência imposta por legislações específicas, mas sim como um compromisso ético e institucional com a equidade e a inclusão. Essa perspectiva pressupõe a eliminação de barreiras arquitetônicas, comunicacionais, atitudinais e tecnológicas que dificultam ou impedem a plena inserção de servidores com deficiência nas rotinas laborais.

A construção de ambientes acessíveis demanda, portanto, uma atuação proativa da administração pública, que deve incorporar princípios de justiça social e respeito à diversidade funcional em suas práticas cotidianas (Macera, 2016). Ao garantir condições equânimes de trabalho, o setor público contribui para o fortalecimento da cidadania e para a valorização da dignidade humana. Trata-se, assim, de uma medida que transcende o cumprimento normativo, inserindo-se como elemento essencial na promoção de uma cultura organizacional mais justa e democrática.

Esse princípio destaca a necessidade de garantir a participação efetiva de todos os cidadãos, incluindo pessoas com deficiência, na vida pública e no processo decisório do setor público (Oliveira, 2020). No contexto da inclusão no serviço público, isso implica que os servidores com deficiência não devem ser apenas "incluídos", mas devem ter oportunidades reais de contribuir e participar ativamente dos processos de gestão e decisão.

De acordo com Martins e Pereira (2021), a participação plena e efetiva das pessoas com deficiência transcende o simples acesso físico aos espaços institucionais, abrangendo o direito de influenciar e participar das decisões políticas e administrativas que impactam diretamente suas trajetórias profissionais e sociais. Essa concepção envolve a criação de mecanismos que

assegurem voz ativa a esses sujeitos nos processos de gestão e formulação de políticas públicas, especialmente nas instituições públicas onde estão inseridos.

O reconhecimento de sua capacidade contributiva é um passo fundamental para romper com práticas históricas de paternalismo. Garantir essa participação não significa apenas permitir presença, mas fomentar protagonismo e corresponsabilidade na construção de ambientes organizacionais inclusivos e sensíveis às especificidades. Para Martins e Pereira (2021), o envolvimento efetivo nas decisões administrativas é expressão concreta de um modelo de gestão mais democrático e representativo da diversidade humana.

Para Ryan e Kossek (2008), um local de trabalho inclusivo é aquele que valoriza as diferenças dentro de sua força de trabalho e usa o pleno potencial de todos os seus funcionários. Assim, a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho está relacionada ao fato de que as empresas precisam reestruturar o ambiente de trabalho para recebê-las e estas pessoas necessitam de capacitação e interesse em desenvolver suas habilidades e competências para ocuparem as possíveis vagas.

Disso decorre que políticas efetivas devem priorizar o redesenho de contextos: recrutamento e seleção acessíveis (editais em formatos acessíveis, provas e entrevistas adaptadas, comunicação clara sobre ajustes razoáveis), adaptação dos postos (tecnologias assistivas, ergonomia, mobiliário e sinalização), flexibilização de jornada e teletrabalho quando compatíveis com as atribuições, formação continuada de gestores e equipes para enfrentamento do capacitismo e monitoramento por indicadores que meçam não apenas o cumprimento formal de cotas, mas retenção, progressão, satisfação e percepção de pertencimento das PcDs (Pereira; Bizelli; Leite, 2017).

Helal e Silva (2019), em estudo quantitativo realizado em município brasileiro, procuraram apresentar como se configuravam políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para PcDs, à luz de funcionários com e sem deficiência de empresas na localidade escolhida, tendo concluído, dentre outros, que os participantes com deficiência reconheceram certo grau de evolução no que tange ao ato de contratar e acolher, mas as práticas analisadas ainda se mostraram insuficientes. O desenvolvimento de um processo de inclusão no ambiente de trabalho demanda uma reformulação das práticas, ações e comportamentos de todas as políticas de gestão de pessoas.

A análise da literatura indica que a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho depende não apenas de garantias legais de acesso, mas, sobretudo, da forma como as práticas de gestão de pessoas são estruturadas e implementadas no cotidiano organizacional. O capacitismo, entendido como fenômeno estrutural, manifesta-se por meio de rotinas, critérios e decisões institucionais que podem limitar a permanência e o desenvolvimento profissional desses trabalhadores. A recorrente distância entre o arcabouço normativo e as práticas efetivamente adotadas evidencia a necessidade de estudos empíricos que examinem como essas barreiras se expressam nas organizações públicas, justificando a análise das estratégias institucionais adotadas no contexto das universidades federais.

No serviço público, a inclusão de pessoas com deficiência assume caráter ainda mais estratégico, uma vez que o Estado atua simultaneamente como empregador, formulador de políticas e referência normativa para a sociedade. Nesse sentido, as práticas institucionais adotadas no âmbito da administração pública extrapolam o espaço organizacional interno, influenciando a construção de padrões de inclusão, equidade e cidadania no conjunto das relações sociais.

2.3 MARCOS LEGAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONAIS DE INCLUSÃO

As transformações históricas, os movimentos sociais pelos direitos das pessoas com deficiência e as novas concepções sobre a deficiência geraram uma mudança paradigmática, posicionando esse grupo como capaz de integrar ambientes laborais comuns, sem confinamento institucional. Esse processo, intensificado desde a década de 1980, resultou em um robusto arcabouço normativo brasileiro que estrutura o direito à inclusão trabalhista e orienta políticas públicas institucionais (Garcia e Maia, 2014).

O ordenamento jurídico nacional integra dispositivos constitucionais, leis específicas e tratados internacionais. A Constituição Federal de 1988 (art. 37, inciso VIII) prevê reserva de vagas em concursos públicos; a Lei nº 8.112/1990 assegura direitos aos servidores com deficiência; a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) positivou princípios como acessibilidade, desenho universal e adaptações razoáveis; e o Decreto nº 9.508/2018 regulamenta as cotas de reserva de vaga na administração federal. Esses marcos articulam-se à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006), incorporada como status de emenda constitucional (Brasil, 2025).

Quadro 3 – Marcos legais referentes à pessoa com deficiência.

Ano	Norma	Descrição resumida
1988	Constituição da República Federativa do Brasil (1988): artigos 7º, 23, 24, 37, 203, 208, 227, 244.	Princípio constitucional da igualdade que prevê que a lei reservará percentual de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência (base constitucional das cotas em concursos/contratações públicas), educação especial, assistência social e acessibilidade.
1989	Lei nº 7.853/1989	Dispõe sobre apoio às pessoas com deficiência, integração social, atuação do Ministério Público, crimes de discriminação e instituição da Coordenadoria Nacional para Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência (CORDE).
1990	Lei 8.112/1990	Prevê medidas adicionais de apoio, como a concessão de horário especial para servidores com deficiência.
1991	Lei nº 8.160/1991	Defini símbolo para identificação de pessoas com deficiência auditiva.
1991	Lei nº 8.213/1991	Lei de benefícios da Previdência Social que inclui normas sobre reabilitação profissional e, na prática normativa subsequente, integra regras sobre inclusão e reabilitados do INSS; base para políticas de inserção laboral.
1993	Lei nº 8.742/1993	Cria o Benefício de Prestação Continuada (BPC) para pessoas com deficiência em situação de vulnerabilidade.
1994	Lei nº 8.899/1994	Concede passe livre no transporte coletivo interestadual para pessoas com deficiência de baixa renda.
1995	Lei nº 8.989/1995	Isenção do Imposto sobre produtos industrializados (IPI) na aquisição de automóveis para pessoas com deficiência física, entre outros.
1996	Lei nº 9.394/1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), base para educação inclusiva.

1999	Decreto nº 3.298/1999	Regulamenta a Lei nº 7.853/1989; consolida a Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e procedimentos (definições, direitos, comprovação de deficiência etc.).
2000	Lei nº 10.048/2000	Dá prioridade de atendimento a pessoas com deficiência (atendimento preferencial em serviços públicos e privados).
2000	Lei nº 10.098/2000	Estabelece normas gerais e critérios básicos para promoção da acessibilidade em vias, edificações, transporte, comunicação e serviços.
2001	Decreto nº 3.956/2001	Promulga a Convenção Interamericana para Eliminação de todas as formas de discriminação contra as pessoas com deficiência (Convenção da Guatemala).
2002	Lei nº 10.436/2002	Reconhece a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) como meio legal de comunicação e expressão; garante medidas de proteção e difusão.
2004	Decreto nº 5.296/2004	Regulamenta as Leis nºs 10.048/2000 e 10.098/2000, prioridade de atendimento e acessibilidade.
2004– 2020	ABNT NBR 9050 (revisões: 1994 → 2004 → 2015 → 2020)	Norma técnica brasileira que define critérios e parâmetros técnicos de acessibilidade para edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. (Norma de referência técnica obrigatória em projetos e adaptações.)
2005	Decreto nº 5.626/2005	Regulamentando a Lei nº 10.436/2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) e estabelece a obrigatoriedade de seu ensino em todos os cursos de formação de professores e de fonoaudiólogos e, optativamente, nos demais cursos de educação superior, Promoção do Programa INCLUIR de acessibilidade nas IES.
2005	Lei Nº11.126/2005	Dispõe sobre o direito do portador de deficiência visual

		de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado do cão-guia.
2006	Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU), assinada/implantada internacionalmente; O Brasil ratificou por Decreto Legislativo nº 186/2008	Marco internacional do modelo social, exige medidas legislativas/administrativas para efetivar direitos das PcDs. O Brasil aprovou e internalizou o texto por Decreto Legislativo nº 186/2008.
2008	Decreto Legislativo nº 186/2008	Aprovação do texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e criação da Organização Nacional dos Cegos do Brasil.
2009	Decreto nº 6.949/2009	Promulga a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência como emenda constitucional.
2009	Lei Distrital nº 4.317/2009	Institui a Política Distrital para a integração da pessoa com deficiência e consolida as normas de proteção.
2011	Decreto nº 7.612/2011	Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Plano Viver sem Limites.
2011	Decreto nº 7.611/2011	Dispõe sobre a educação especial sob a perspectiva inclusiva e prevê no seu art. 5º a implementação dos Núcleos de Acessibilidade nas IES.
2012	Lei nº 12.711/2012	Institui as cotas em universidades públicas. O Decreto nº 7.824/2012, vem regulamentar.
2012	Lei nº 12.764/2012	Lei Berenice Piana, que estabelece a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista (TEA). O Decreto nº 8.368/2014 vem regulamentar a referida Lei.
2014	Lei nº 13.005/2014	Criação do Plano Nacional de Educação Básica, Modalidade Educação Especial.
2015	Lei nº 13.146/2015 — Lei Brasileira de Inclusão (LBI)/ Estatuto da Pessoa com	Marco legal amplo e estruturante: define direitos, proíbe discriminação, trata de acessibilidade (física, digital e comunicacional), inclusão no trabalho,

	Deficiência	educação, saúde, transporte, benefícios e ajustes razoáveis. Apresenta os principais dispositivos para políticas públicas e práticas organizacionais.
2018	Decreto nº 9.508/2018	Regulamenta e dispõe sobre reserva percentual (mínimo de 5%) de vagas para PcD em concursos públicos federais e processos seletivos; atualiza procedimentos para aplicação das cotas no âmbito federal.
2018	Decreto nº 9.451/2018	Regulamenta o artigo 58 da Lei Brasileira de Inclusão (Estatuto da Pessoa com Deficiência), estabelecendo regras de acessibilidade em edifícios de uso privado multifamiliar (condomínios), como a obrigatoriedade de adaptações nas unidades (torneiras, interruptores em alturas acessíveis) e a destinação de 2% das vagas de garagem para pessoas com deficiência, definindo ainda a possibilidade de solicitação de adaptações razoáveis pelo comprador.
2020	Lei nº 13.977/2020	Carteira CIPTEA para TEA (Lei Romeo Mion).
2021	Lei nº 14.126/2021	Reconhece a visão monocular como deficiência sensorial. Definindo a avaliação biopsicossocial e garantias em políticas de PcD (Decreto nº 10.654/202).
2023	Portaria GM/MS nº 1.526/2023	Política Nacional de Atenção Integral à Saúde PCD.
2024	Lei nº 14.992/2024	Inclusão de TEA no mercado de trabalho.
2025	Lei nº 15.256/2025	Atualiza Política Nacional TEA (Lei nº 12.764/2012). O Decreto nº 12.686/2025 vem instituir a Política de Educação Especial inclusiva e Rede Nacional TEA/superdotação.
2025	Lei nº 15.176/2025	Reconhece oficialmente a fibromialgia e doenças correlatas como condições passíveis de configurar deficiência

2025	Lei nº 15.249/2025	Altera a Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000 (Lei da Acessibilidade), e a Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), para dispor sobre a instalação de sistemas de comunicação aumentativa e alternativa de baixa tecnologia em espaços públicos e abertos ao público, com vistas à promoção da acessibilidade da pessoa com necessidades complexas de comunicação.
------	--------------------	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Apesar dos importantes avanços no arcabouço jurídico relativo aos direitos das pessoas com deficiência, persistem lacunas quanto à efetividade das políticas de inclusão. A implementação dessas normativas ainda enfrenta obstáculos significativos, sobretudo no que se refere à harmonização entre a legislação federal e sua execução pelos Estados, Municípios e pelo Distrito Federal. No campo específico da reserva de vagas para cargos públicos, observam-se discrepâncias entre o que dispõe a legislação nacional e sua aplicação concreta, resultando, em algumas situações, na subutilização das cotas destinadas a candidatos com deficiência (Teixeira e Lobo, 2019).

O conjunto de normas que compõem o sistema de proteção e inclusão constitui elemento fundamental para enfrentar o desafio global do desemprego entre pessoas com deficiência, fenômeno amplamente associado à insuficiência de estruturas e práticas efetivamente inclusivas (Chumo *et al.*, 2023). Todavia, mesmo com o respaldo legal, o mercado de trabalho brasileiro ainda revela resistência estrutural à inserção plena desse grupo. Tal resistência é reforçada por preconceitos e estigmas profundamente enraizados, que, apesar dos avanços legais, continuam a produzir barreiras simbólicas e práticas que limitam o reconhecimento e o aproveitamento das capacidades profissionais das pessoas com deficiência (Maia *et al.*, 2011).

No setor público, a força normativa das legislações vigentes tende a oferecer maior segurança e estabilidade aos servidores com deficiência, reduzindo riscos de demissão arbitrária e de retaliações comuns no ambiente privado. Essa estabilidade configura um fator de proteção valorizado por esses servidores, contribuindo para sua percepção de pertencimento institucional (Oliveira *et al.*, 2021). Entretanto, mesmo nesse contexto, permanecem situações de

constrangimento, estigmatização e barreiras múltiplas — conceituais, físicas, organizacionais e psicossociais — que impactam negativamente a experiência profissional e a percepção de equidade no ambiente de trabalho (Canton *et al.*, 2023).

É importante destacar que a gestão de pessoas no setor público apresenta especificidades que a diferenciam substancialmente da realidade das organizações privadas. Aspectos como mudanças periódicas de governo, disputas político-institucionais e rearranjos de poder influenciam diretamente as práticas de gestão, tornando o alinhamento entre atividades de recursos humanos, estratégias organizacionais e diretrizes governamentais um desafio recorrente e complexo (Silva e Mello, 2013). Tal dificuldade decorre, em grande parte, da descontinuidade administrativa e das fragilidades históricas na estruturação dos sistemas de gestão de pessoas na administração pública brasileira, persistentes ao longo do tempo (Silva e Mello, 2013).

Quadro 4 – Principais marcos legais relevantes para TAEs da UnB.

Normativo	Assunto	Relevância para TAEs da UnB
Constituição Federal (1988), art. 37, inciso VIII	Reserva de vagas em concursos públicos para pessoas com deficiência.	Base constitucional para cotas aplicáveis aos TAEs.
Lei nº 8.112/1990	Regime jurídico dos servidores públicos civis; direitos específicos (artigos 5º e 98).	Garantir direitos administrativos e ajustes para servidores com deficiência.
Lei nº 8.213/1991	Regula benefícios da Previdência; prevê reabilitados e contexto de mercado de trabalho (Lei de Cotas no setor privado).	Contextualiza responsabilidades patronais e políticas complementares ao setor público, quando da contratação de empresa terceirizada.
Decreto nº 3.298/1999	Regulamento da Política Nacional para Integração da Pessoa com Deficiência; definir categorias de deficiência.	Instrumento técnico para identificação e políticas institucionais.
Lei nº 10.048/2000	Prioridade de atendimento a pessoas com deficiência.	Impõe procedimentos de acessibilidade em serviços

		universitários.
Lei nº 10.098/2000	Estabelece normas gerais e critérios básicos para promoção da acessibilidade.	Definir requisitos atualizados e comunicacionais relevantes para a UnB.
Decreto nº 5.296/2004	Atualiza regulamentos de acessibilidade e direitos do Decreto 3.298/1999.	Fortalecem a inclusão laboral, vinculando-se à Lei nº 8.112/1990.
Decreto Legislativo nº 186/2008 (ratifica Convenção ONU)	Incorpora Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência	Conferir força normativa internacional às políticas internas da UnB
Decreto nº 6.949/2009	Promulga a Convenção da ONU no Brasil.	Formaliza obrigações internacionais que orientam práticas administrativas.
Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão - LBI)	Definir direitos, acessibilidade, desenho universal e adaptações econômicas.	Marco central para políticas de inclusão e ajustes na UnB.
Decreto nº 9.508/2018	Regulamenta a reserva de vagas para pessoas com deficiência no âmbito federal.	Determina percentuais e procedimentos para concursos e nomeações de TAEs.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Esses marcos subsidiam a análise das práticas do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP/UnB), permitindo contrastar normas com implementação local e alinhar ao objetivo específico 2 da pesquisa. Essas normativas fundamentam a triangulação entre teoria e prática de gestão na UnB, orientando a interpretação dos dados empíricos no Capítulo 4 e propondo ações para suprir lacunas institucionais.

2.4 GESTÃO INCLUSIVA NO SETOR PÚBLICO FEDERAL E NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

A gestão inclusiva no setor público federal e nas Instituições de Ensino Superior (IES) constitui uma abordagem estratégica orientada à promoção da equidade, da participação plena e

do bem-estar no trabalho de servidores com deficiência. Diferentemente de modelos restritos à adoção de adaptações pontuais ou medidas compensatórias, a gestão inclusiva pressupõe a reestruturação de sistemas organizacionais, políticas institucionais e práticas administrativas, de modo a eliminar barreiras arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas e atitudinais que historicamente limitam o exercício pleno de direitos no ambiente laboral (Sasaki, 2003; Diniz, 2007; Carpenedo; Marchesan, 2021).

Enquanto a gestão da diversidade tende a reconhecer a heterogeneidade dos grupos, a gestão inclusiva pressupõe a transformação deliberada das estruturas organizacionais, de modo a garantir condições equitativas de participação, desempenho e desenvolvimento profissional (Fleury, 2003; Carvalho-Freitas, 2009; Shore *et al.*, 2011).

Essa perspectiva fundamenta-se no modelo biopsicossocial da deficiência, consolidado pela Organização Mundial da Saúde, segundo o qual a deficiência não é compreendida como atributo individual, mas como resultado da interação entre condições funcionais diversas e contextos sociais, institucionais e ambientais excludentes (OMS, 2011). Sob esse enfoque, a responsabilidade pela inclusão desloca-se do indivíduo para a organização, impondo à Administração Pública o dever de planejar, implementar e avaliar políticas que assegurem condições equitativas de trabalho, desenvolvimento profissional e permanência funcional.

No ordenamento jurídico brasileiro, a gestão inclusiva encontra respaldo em um arcabouço normativo robusto: a Constituição Federal de 1988, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada ao direito interno com status de emenda constitucional por meio do Decreto nº 6.949/2009, a Lei nº 13.146/2015 e o Decreto nº 9.508/2018, que dispõe sobre a reserva de vagas e a adoção de adaptações em concursos públicos, delineiam obrigações claras para a Administração Pública no que se refere à acessibilidade, à não discriminação e à igualdade de oportunidades no trabalho.

Apesar desse marco normativo avançado, a efetivação da inclusão no serviço público federal ainda apresenta limitações expressivas. Dados do Painel Estatístico de Pessoal indicam que os servidores com deficiência representam percentual inferior ao previsto legalmente, revelando um distanciamento entre os dispositivos normativos e sua concretização na gestão pública, conforme apresentado na Tabela 2 (Brasil, 2025). Esse cenário evidencia que a existência formal de normas não é suficiente para assegurar a inclusão, sendo necessária a

adoção de estratégias institucionais integradas, permanentes e orientadas por indicadores de acompanhamento e avaliação.

A literatura especializada identifica que os principais entraves à gestão inclusiva no setor público decorrem de fatores organizacionais estruturais, tais como a inexistência de políticas internas sistematizadas, a fragilidade na capacitação das chefias, o desconhecimento ou a subutilização de tecnologias assistivas, a ausência de acompanhamento laboral contínuo e a persistência de práticas capacitistas nas relações de trabalho (Castro; Almeida, 2014; Helal; Silva, 2019; Sousa, 2021). Esses obstáculos impactam diretamente a qualidade de vida no trabalho, a permanência funcional e as possibilidades de progressão na carreira dos servidores com deficiência, especialmente daqueles inseridos em atividades administrativas, como os Técnicos-Administrativos em Educação.

Nesse sentido, a literatura recente sobre a inclusão de servidores com deficiência em instituições públicas de ensino superior e na gestão pública evidencia padrões recorrentes de fragilidades institucionais, sobretudo no que se refere à distância entre normativas e práticas organizacionais, à ausência de políticas estruturadas de acompanhamento laboral e à influência de barreiras atitudinais no ambiente de trabalho. O APÊNDICE D apresenta uma síntese de estudos empíricos nacionais que analisam esses desafios, destacando seus principais achados e contribuições para a presente pesquisa.

A análise comparativa dos estudos sintetizados no APÊNDICE D evidencia convergência quanto à constatação de que a inserção formal de servidores com deficiência não assegura, por si só, a inclusão efetiva no ambiente institucional. Os achados apontam para a persistência de barreiras arquitetônicas, comunicacionais, organizacionais e, sobretudo, atitudinais, bem como para a fragilidade de políticas de desenvolvimento profissional e de monitoramento da qualidade de vida no trabalho. Essas evidências reforçam a necessidade de abordagens institucionais integradas, com diretrizes claras e estratégias permanentes de acompanhamento, aspecto central para a análise da gestão inclusiva no contexto da Universidade de Brasília.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, esses desafios assumem contornos ainda mais complexos. As IES caracterizam-se por estruturas organizacionais amplas e heterogêneas, diversidade de ambientes físicos e virtuais, elevado fluxo de usuários e multiplicidade de demandas administrativas, o que exige uma abordagem transversal e articulada da gestão inclusiva (Silva; Mello, 2013; Bernardes *et al.*, 2020). A ausência de políticas

institucionais integradas tende a acentuar desigualdades internas, impactando de maneira significativa os servidores com deficiência responsáveis por atividades essenciais ao funcionamento universitário.

Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília (PDI 2023–2028) explicita o compromisso institucional com a inclusão e a acessibilidade, reconhecendo-as como valores estruturantes da universidade e articulando-as aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial aos ODS 8, que trata do trabalho decente, e 10, voltado à redução das desigualdades (UnB, 2023). O documento atribui à Diretoria de Acessibilidade (DACES), vinculada ao Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), a responsabilidade de atuar como núcleo institucional de acessibilidade, com a finalidade de estabelecer uma política permanente de atenção às pessoas com deficiência e/ou com necessidades educacionais específicas, bem como de promover a eliminação de barreiras físicas, comunicacionais e informacionais na vida universitária.

O Relatório de Gestão da UnB referente ao exercício de 2024 evidencia avanços relevantes nesse campo, ao registrar a realização de ações voltadas à melhoria da acessibilidade física e comunicacional no campus, incluindo obras de adequação estrutural em conformidade com a NBR 9050, ampliação do uso de tecnologias assistivas, oferta de atendimento em Língua Brasileira de Sinais, ações de apoio à acessibilidade e iniciativas relacionadas à mobilidade interna. Tais medidas beneficiam a comunidade universitária de forma ampla, contribuindo para a melhoria das condições de acesso e circulação nos espaços institucionais (UnB, 2025).

Todavia, a análise desses documentos revela fragilidades na governança da inclusão, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. Embora diferentes unidades administrativas desenvolvam ações relacionadas à temática, observa-se a ausência de uma política institucional integrada e específica voltada à gestão inclusiva de servidores com deficiência. A inexistência de diretrizes claras para o acompanhamento laboral, a formação continuada das chefias, a participação desses servidores nos processos decisórios e o monitoramento sistemático de indicadores de inclusão limitam a efetividade das iniciativas adotadas, resultando em práticas fragmentadas e, muitas vezes, reativas.

Dessa forma, a análise da gestão inclusiva no setor público federal, no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior e, particularmente, na Universidade de Brasília, evidencia que a consolidação de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos demanda uma

abordagem planejada, multidimensional e permanente. Tal perspectiva é fundamental para compreender os desafios enfrentados pelos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência no campus Darcy Ribeiro, constituindo base analítica indispensável para o desenvolvimento das discussões subsequentes desta dissertação.

2.4.1 Contribuições para a diversidade, qualidade de vida no trabalho e ambiente organizacional

A presença de servidores com deficiência nas Instituições Federais de Ensino Superior, especialmente entre os Técnicos-Administrativos em Educação, constitui um vetor estratégico para o fortalecimento da diversidade, da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e da melhoria do ambiente organizacional. Estudos nacionais e internacionais indicam que organizações caracterizadas pela diversidade tendem a desenvolver ambientes mais inovadores, colaborativos e sensíveis às necessidades coletivas, contribuindo para a legitimidade democrática, a justiça organizacional e a sustentabilidade institucional (Pless; Maak, 2004; Shore *et al.*, 2018).

As culturas organizacionais inclusivas promovem, simultaneamente, pertencimento e singularidade, permitindo que os trabalhadores expressem suas identidades individuais enquanto são reconhecidos como parte integrante do coletivo institucional (Irigaray, 2006; Vergara, 2011). Nesse sentido, a inclusão de servidores com deficiência transcende a dimensão normativa e assume papel estruturante na transformação das práticas administrativas e das relações de trabalho.

No contexto da Universidade de Brasília, os TAEs com deficiência desempenham papel relevante na problematização do capacitismo institucional e na ampliação da consciência organizacional acerca da diversidade, contribuindo para a revisão de práticas, procedimentos e valores que historicamente reproduzem exclusões (Pereira; Lima, 2019; Souza; Tavares, 2022). Sua presença e atuação cotidiana tensionam modelos tradicionais de gestão e favorecem a construção de ambientes mais acessíveis e equitativos.

A Qualidade de Vida no Trabalho, conforme Schueler (2006) os pressupostos clássicos de Richard E. Walton e abordagens contemporâneas da gestão pública, não se restringe às condições materiais de trabalho, abrangendo também fatores psicossociais, como relações interpessoais, apoio das chefias, participação nos processos decisórios, reconhecimento institucional e equilíbrio entre demandas laborais e bem-estar individual (Bakker; Demerouti,

2017; Vedoato *et al.*, 2021). Para servidores com deficiência, esses elementos assumem relevância ainda maior, uma vez que influenciam diretamente a permanência funcional e o desempenho profissional.

Dados do Relatório de Gestão de 2024 indicam que a UnB desenvolve ações ampliadas de suporte psicossocial, incluindo atendimentos individuais e atividades coletivas de cuidado em saúde, alinhadas ao modelo biopsicossocial e organizacional (BPSO). Embora tais iniciativas representem avanços institucionais importantes, observa-se que, para os servidores com deficiência, especialmente os TAEs, ainda se faz necessária a existência de políticas específicas, com continuidade programática e foco no acompanhamento laboral e no desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, tanto o PDI quanto o Relatório de Gestão evidenciam avanços generalistas nas áreas de direitos humanos, inclusão e saúde, mas não apresentam diretrizes específicas voltadas à permanência, formação continuada, progressão funcional e acompanhamento sistemático dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência. Persistem, assim, barreiras arquitetônicas, tecnológicas e atitudinais em diferentes unidades administrativas e acadêmicas, restringindo a autonomia, a participação plena e as oportunidades de desenvolvimento profissional desses servidores (Souza; Costa, 2021; Viana, 2024).

Cabe destacar que a inclusão de servidores com deficiência impacta positivamente o clima organizacional, ao estimular o desenvolvimento de competências socioemocionais, como empatia, respeito, cooperação e responsabilidade coletiva. Tais competências são fundamentais para a construção de ambientes universitários saudáveis, produtivos e socialmente comprometidos (Costa; Melo, 2021).

Dessa forma, a inclusão estratégica dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência contribui simultaneamente para o aprimoramento das políticas institucionais, para a melhoria dos processos de trabalho e para a consolidação de ambientes educacionais e administrativos mais equitativos. A compreensão dessa dinâmica é essencial para analisar as percepções e experiências desses servidores no campus Darcy Ribeiro, fornecendo subsídios analíticos para as recomendações e proposições apresentadas nos capítulos finais desta pesquisa.

2.5 DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: IMPLEMENTAÇÃO E LACUNAS NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL

A efetivação dos direitos das pessoas com deficiência na gestão pública federal constitui um eixo central das políticas de equidade, justiça social e promoção dos direitos humanos no Brasil. Embora o país disponha de um arcabouço normativo amplo e progressivamente consolidado, a conversão desses dispositivos legais em práticas institucionais materialmente inclusivas ainda se apresenta de forma desigual e limitada, evidenciando a persistência de entraves estruturais e organizacionais no âmbito da Administração Pública (Faria; Santos, 2019).

A administração pública, enquanto instância responsável pela implementação das políticas estatais, tem o dever de assegurar ambientes acessíveis, condições dignas de trabalho e oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional às pessoas com deficiência, em consonância com os princípios constitucionais da igualdade material e da dignidade da pessoa humana. Esses compromissos encontram respaldo tanto na Constituição Federal de 1988 quanto na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência e na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro com status constitucional (Brasil, 1988; Brasil, 2009; Brasil, 2015).

A Constituição Federal de 1988 inaugura a base jurídica da vedação à discriminação e da promoção da igualdade, posteriormente ampliada pela incorporação da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, por meio do Decreto nº 6.949/2009, que estabelece a eliminação de barreiras e o provimento de adaptações razoáveis como deveres do Estado. No campo do vínculo funcional, a Lei nº 8.112/1990 assegura o ingresso de pessoas com deficiência no serviço público, dispositivo posteriormente reforçado pela Lei Brasileira de Inclusão, que prevê reserva mínima de vagas em concursos públicos. O Decreto nº 9.508/2018 aprofunda esse marco ao regulamentar critérios objetivos para a reserva de vagas, a avaliação biopsicossocial e a adoção de ajustes no ambiente de trabalho (Brasil, 1988, 1990, 2009 e 2018).

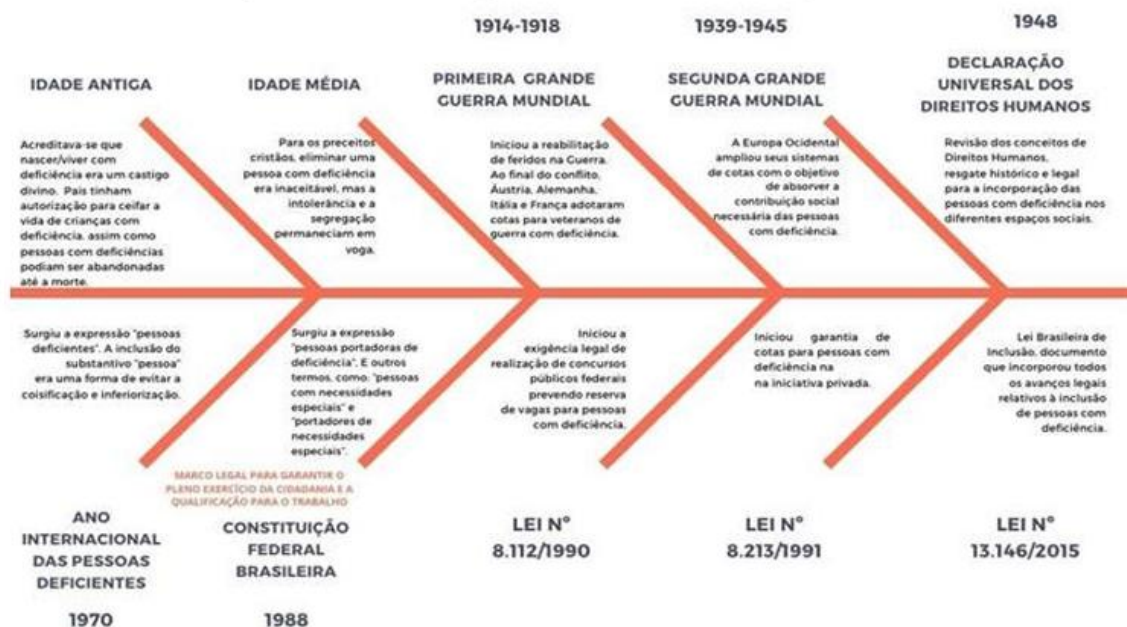
Apesar da consistência desse marco legal, persistem lacunas significativas entre o que a legislação prevê e o que efetivamente se concretiza na gestão pública federal. Dados recentes do Painel Estatístico de Pessoal indicam que os servidores com deficiência representam aproximadamente 2,81% do quadro ativo do Poder Executivo Federal, percentual inferior ao mínimo legal de 5% estabelecido para a reserva de vagas (Brasil, 2025). Essa discrepância revela que os avanços têm se concentrado predominantemente no plano normativo, sem

correspondência proporcional na implementação das políticas públicas, indicando falhas de governança, fragilidade dos mecanismos de monitoramento e ausência de indicadores integrados de acessibilidade institucional (Sousa, 2021; Helal; Silva, 2019).

Outro desafio estruturante reside na formação continuada. O Decreto nº 10.593/2020, que institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais, permite a inclusão de conteúdos relacionados à acessibilidade e aos direitos humanos (Brasil, 2020). Entretanto, avaliações nacionais mostram que tais formações não são sistemáticas e pouco direcionadas às chefias e não integram políticas de desenvolvimento de pessoas de forma transversal. Essa lacuna limita a transformação da cultura organizacional e perpetua práticas capacitistas que impactam diretamente a experiência dos servidores com deficiência no cotidiano de trabalho (Viana, 2024).

A evolução normativa e institucional relacionada aos direitos das pessoas com deficiência pode ser visualizada na Figura 3, que sintetiza os principais marcos regulatórios da inclusão ao longo do tempo, evidenciando avanços legais progressivos e a ampliação do reconhecimento da acessibilidade como direito fundamental.

Figura 3 - Linha do tempo da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.



Fonte: Gemelli *et al.* (2021).

A atuação conjunta entre o Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e a Secretaria Nacional da Pessoa com Deficiência tem contribuído na produção de diretrizes, campanhas e instrumentos pedagógicos voltados à promoção da inclusão no serviço público (Brasil, 2018; 2020). Todavia, tais iniciativas ainda apresentam eficácia limitada, uma vez que não se materializam de forma estruturada e homogênea nas unidades administrativas, especialmente naquelas situadas fora dos grandes centros urbanos, onde a ausência de protocolos padronizados e de políticas institucionais claras amplia a vulnerabilidade da implementação.

No plano institucional, compreender a inclusão como valor, e não apenas como obrigação legal, implica reconhecer sua centralidade como princípio orientador da gestão pública contemporânea. Tal entendimento pressupõe inserir a acessibilidade no planejamento estratégico, nas políticas de gestão de pessoas, na comunicação interna, nos processos de avaliação e na cultura organizacional (Oliveira, 2020; Souza; Tavares, 2022). Quando tratada como princípio estruturante, a inclusão contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional, para o estímulo à inovação, para a ampliação da participação e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (Souza; Costa, 2021).

Todavia, a consolidação da inclusão como valor transversal ainda enfrenta barreiras estruturais amplamente identificadas na literatura e nos diagnósticos institucionais (Faria; Santos, 2019; Sousa, 2021; Helal; Silva, 2019; Sousa; Costa, 2021; Viana, 2024). Entre elas destacam-se:

1. Infraestrutura arquitetônica e digital insuficiente;
2. Fragilidades no acompanhamento laboral e na concessão de adaptações razoáveis;
3. Ausência de protocolos unificados;
4. Assimetrias de capacitação de servidores e gestores entre diferentes unidades;
5. Escassez de indicadores institucionais sobre permanência e progressão funcional de servidores com deficiência; e
6. Insuficiência de mecanismos de governança inclusiva.

Esses desafios tornam ainda mais relevante a análise da realidade das Instituições Federais de Ensino Superior, como a Universidade de Brasília. Embora a UnB apresente avanços expressivos em seu PDI 2023–2028 e no Relatório de Gestão 2024, observa-se que, no âmbito

federal, ainda são incipientes as políticas estruturadas especificamente voltadas aos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência.

Assim, a compreensão das lacunas de implementação no plano da gestão pública federal permite contextualizar os desafios vivenciados pelos servidores com deficiência no campus Darcy Ribeiro, oferecendo subsídios analíticos para a identificação de barreiras, oportunidades e estratégias de fortalecimento da gestão inclusiva, aspecto fundamental para as análises e proposições desenvolvidas nos capítulos subsequentes desta dissertação.

2.6 NORMAS E POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA UNB PARA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A Universidade de Brasília (UnB) dispõe de um conjunto expressivo de normativas, instrumentos estratégicos e documentos de gestão que formalizam seu compromisso com a promoção da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência no âmbito acadêmico e administrativo. Esse arcabouço institucional, sistematizado no Quadro 5, abrange diferentes públicos — discentes, docentes e servidores técnico-administrativos em educação — e dialoga, em termos formais, com a legislação nacional e com os princípios da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Entretanto, uma análise crítica desses instrumentos revela assimetrias históricas, lacunas operacionais e tensões recorrentes entre o plano normativo e sua efetiva materialização na prática institucional.

O principal marco normativo interno da UnB é a Resolução do Conselho de Administração (CAD) nº 50/2019, que institui a Política de Acessibilidade da Universidade. Conforme evidenciado no Quadro 6, trata-se de um instrumento abrangente, que reconhece a acessibilidade como princípio transversal e contempla dimensões arquitetônicas, comunicacionais, digitais, pedagógicas e atitudinais, aplicáveis a toda a comunidade universitária. Do ponto de vista formal, essa resolução representa um avanço significativo ao estabelecer diretrizes tanto para o acesso e a permanência discente quanto para a inclusão laboral de servidores públicos com deficiência (UnB, 2025).

Todavia, a Resolução CAD nº 50/2019 (UnB, 2019) apresenta limitações relevantes sob a ótica da gestão pública, uma vez que não define mecanismos operacionais claros para sua implementação, tampouco estabelece indicadores institucionais de monitoramento e avaliação. Como sintetizado no Quadro 5, a política prevê direitos e diretrizes amplas, mas carece de

instrumentos executivos que assegurem sua aplicação homogênea entre unidades acadêmicas e administrativas, o que contribui para uma implementação fragmentada e dependente de iniciativas pontuais. Nos termos do art. 3º da Resolução acima citada, prevê que o público-alvo das ações é formado por estudantes de graduação e pós-graduação, docentes e técnicos administrativos com as seguintes condições:

1. Pessoas com deficiência:

- Deficiência visual – cegueira
- Deficiência visual – baixa visão
- Deficiência visual – visão monocular
- Surdez
- Deficiência auditiva
- Surdocegueira
- Deficiência física
- Deficiência intelectual
- Deficiência múltipla

2. Pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA)

3. Pessoas com altas habilidades/superdotação

4. Pessoas com Transtornos Funcionais Específicos (TFE):

- Dislexia
- Disortografia
- Disgrafia
- Discalculia
- Transtorno de Déficit de Atenção
- Hiperatividade

A análise histórica das normativas institucionais evidencia que as políticas voltadas ao corpo discente foram institucionalizadas de forma mais precoce e estruturada. A Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) nº 48/2003, conforme destacado no Quadro 6, regulamenta direitos acadêmicos de estudantes com necessidades educacionais especiais, prevendo adaptações pedagógicas e flexibilizações avaliativas. Esse dado revela que a inclusão, no contexto da UnB, foi inicialmente concebida prioritariamente como uma questão acadêmica,

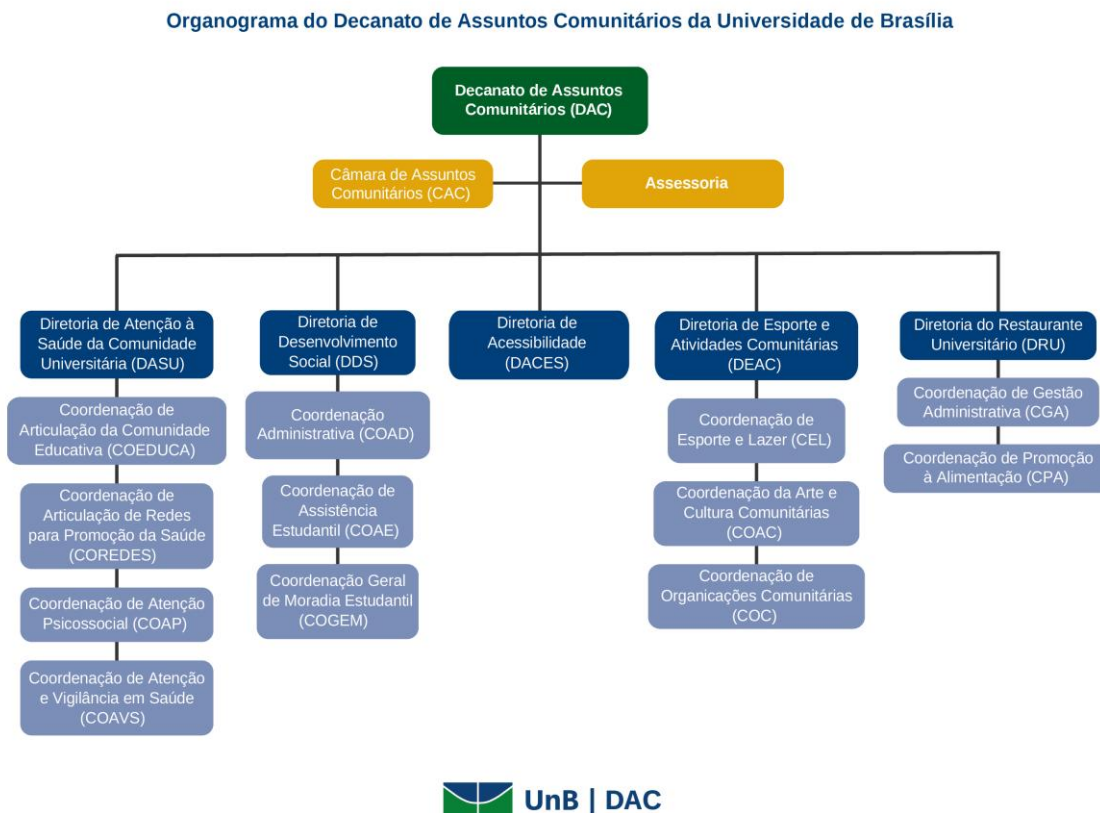
antes de ser incorporada de maneira mais consistente às políticas de gestão de pessoas (UnB, 2025).

Essa assimetria normativa torna-se ainda mais evidente quando se observa o conjunto de instrumentos voltados à pós-graduação. A Instrução Normativa do Decanato de Pós-Graduação nº 03/2020 e a Resolução da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação nº 05/2020, também sistematizadas no Quadro 5, consolidam a política de reserva de vagas para pessoas com deficiência nos programas de pós-graduação. Embora representem avanços importantes no acesso ao ensino superior *stricto sensu*, esses instrumentos concentram-se majoritariamente na dimensão do ingresso, sem abordar de forma articulada as condições de permanência acadêmica ou a inclusão laboral de servidores e docentes com deficiência (UnB, 2025).

No âmbito da gestão de pessoas, destaca-se a Resolução do Decanato de Gestão de Pessoas nº 005/2015, que institui a Comissão Permanente de Acolhimento de servidores com deficiência. Conforme evidenciado no Quadro 5, essa normativa representa um reconhecimento institucional da necessidade de acompanhamento funcional específico. No entanto, sua atuação não se encontra claramente integrada à Política de Acessibilidade instituída pela Resolução CAD nº 50/2019, o que limita sua capacidade de produzir efeitos sistêmicos e sustentáveis na inclusão laboral desses servidores (UnB, 2025).

Sob a perspectiva da governança institucional, a Política de Acessibilidade da UnB é operacionalizada, formalmente, pela Diretoria de Acessibilidade (DACES), vinculada ao Decanato de Assuntos Comunitários (DAC). Essa estrutura organizacional, ilustrada na Figura 4, reforça a compreensão institucional da acessibilidade como política transversal. Contudo, a leitura articulada do texto normativo e do Quadro 6 indica que ainda há limitações operacionais na articulação intersetorial entre a DACES e áreas estratégicas da administração universitária, especialmente o Decanato de Gestão de Pessoas, o que impacta diretamente a efetividade das ações voltadas aos servidores públicos com deficiência.

Figura 4: Organograma do Decanato de Assuntos Comunitários da Universidade de Brasília.



Fonte: Decanato de Assuntos Comunitários – DAC/UnB (2025).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (2023–2028), conforme sintetizado no Quadro 5, reafirma a acessibilidade como eixo transversal da estratégia institucional, vinculando aos objetivos de desenvolvimento sustentável e prevendo o fortalecimento da DACES, a melhoria da infraestrutura e a formação continuada de servidores. Apesar desse avanço no plano estratégico, o PDI não detalha instrumentos de governança capazes de assegurar a convergência entre planejamento, execução e avaliação das políticas de inclusão, o que reforça a distância entre o discurso institucional e a prática organizacional (UnB, 2025).

De modo complementar, os Relatórios de Gestão da UnB (2024–2025) e os relatórios setoriais da DACES/DAC registram ações concretas e investimentos relacionados à acessibilidade, incluindo dados quantitativos sobre estudantes e servidores com deficiência,

conforme apresentado no Quadro 5. Entretanto, esses documentos priorizam a prestação de contas e a descrição de iniciativas, sem aprofundar a análise qualitativa sobre os impactos dessas ações na permanência, no desempenho funcional e na progressão profissional dos servidores com deficiência (UnB, 2025).

Dessa forma, a leitura integrada das normativas, dos instrumentos estratégicos e dos documentos de gestão da UnB — sistematizados no Quadro 5 — revela um cenário marcado por avanços formais significativos, mas também por lacunas operacionais e assimetrias institucionais. A política de acessibilidade da Universidade apresenta-se normativamente robusta, porém ainda limitada em sua capacidade de promover uma inclusão laboral plena, contínua e equitativa dos servidores públicos com deficiência.

Essa constatação fundamenta a necessidade de avançar da análise documental para a compreensão empírica das experiências vivenciadas pelos próprios servidores com deficiência, justificando a abordagem adotada no tópico seguinte, que examina como essas diretrizes institucionais se materializam na prática organizacional da Universidade de Brasília.

Com o objetivo de sistematizar os principais normativos, instrumentos estratégicos e documentos institucionais que fundamentam a política de acessibilidade da Universidade de Brasília, o Quadro 5 apresenta uma síntese comparativa desses documentos, evidenciando seus respectivos focos no atendimento a discentes e a servidores públicos com deficiência. Essa sistematização permite visualizar, de forma integrada, a abrangência formal da política institucional e as assimetrias existentes entre os diferentes públicos contemplados.

Quadro 5: Síntese dos normativos, instrumentos estratégicos e relatórios institucionais da UnB relativos à PcD.

Documento Normativo	Âmbito	Foco nos discentes PcD	Foco nos servidores PcD (TAEs e docentes)
Resolução CEPE nº 48/2003	Normativo acadêmico (graduação)	Dispõe sobre direitos acadêmicos de estudantes com necessidades educacionais especiais, prevendo flexibilização de avaliações, adaptações curriculares e condições diferenciadas de	Não se aplica diretamente a servidores, evidenciando a centralidade histórica das políticas inclusivas

		permanência acadêmica.	no âmbito discente.
Resolução DGP nº 005/2015	Normativo de gestão de pessoas	Não aplicável.	Instituiu a Comissão Permanente de Acolhimento de servidores com deficiência (COPEASD): acolhimento, avaliação biopsicossocial, adaptações ergonômicas e integração laboral.
Resolução DAC nº 001/2016	Normativo acadêmico	Direito a acompanhante/atendente para discente PCD na Casa do Estudante Universitário.	Não aplicável.
Resolução CAD nº 50/2019 – Política de Acessibilidade da UnB	Normativo institucional (toda a comunidade universitária)	Prevê adaptações pedagógicas, acessibilidade em processos seletivos, materiais acessíveis, Programa de Tutoria Especial, apoio acadêmico e condições de participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão (arts. 9º, 16–25).	Estabelece reserva de vagas e condições de acessibilidade em concursos públicos, acolhimento institucional, avaliação biopsicossocial para alocação funcional, adaptação de postos de trabalho, ergonomia, tecnologia assistiva, flexibilização de jornada e capacitação continuada (arts. 26–40).
Ato da Reitoria	Normativo	Cria DACES/DAC (Núcleo de	Conforme a Resolução

nº 0845/2020	institucional	acessibilidade para educação superior, conforme orientação do Decreto 7.611/2011), que prevê a criação de núcleos de acessibilidade nas instituições federais de educação superior, com objetivo de eliminar barreiras físicas, de comunicação e de informação que restringem a participação e o desenvolvimento acadêmico e social de estudantes com deficiência e/ou necessidades educacionais específicas.	CAD nº 50/2019, que institui a Política de Acessibilidade da UnB, em seu Art. 3º, define como público atendido pela DACES: o corpo discente, os servidores técnico-administrativos, os docentes e a comunidade, em geral, da Universidade.
Instrução Normativa DPG nº 03/2020	Normativo da pós-graduação	Estabelece reserva de vagas para pessoas com deficiência nos processos seletivos de programas de pós-graduação stricto sensu.	Não contempla diretamente servidores, concentrando-se no acesso acadêmico.
Resolução CPP nº 05/2020	Normativo da pós-graduação	Regulamenta a política de reserva de vagas para pessoas com deficiência nos programas de pós-graduação, reforçando ações afirmativas no acesso ao ensino superior.	Não aborda aspectos relacionados à inclusão laboral ou à carreira do servidor público.
PDI UnB 2023–2028 (Eixo Acessibilidade e Inclusão)	Instrumento estratégico institucional	Reconhece a acessibilidade como princípio transversal, registra demandas de estudantes com deficiência (apoio pedagógico, infraestrutura adaptada, tecnologias assistivas) e articula ações aos ODS 4, 8 e 10.	Apresenta dados sobre servidores com deficiência, prevê fortalecimento da DACES/DAC, formação continuada, melhorias de

			infraestrutura e alinhamento com políticas afirmativas no quadro funcional.
Relatórios e materiais do DACES/DAC	Relatórios setoriais	Detalham projetos específicos de apoio a discentes PcD, como cartografia tátil, produção de materiais acessíveis, suporte a ambientes virtuais e ações de sensibilização.	Registram investimentos em acessibilidade física, mobiliário acessível, transporte adaptado, modernização da DACES e apoio a projetos de pesquisa e inovação com impacto nas condições de trabalho de servidores PcD.
Relatório de Gestão UnB 2024–2025 (referência 2024)	Prestação de contas e gestão	Registra ações voltadas à permanência discente, como ampliação de tecnologias assistivas em bibliotecas, tutoria especializada, adaptações de ambientes acadêmicos e apoio institucional via DACES/DAC.	Apresenta quantitativo de servidores com deficiência (84 em 2023; 104 em 2024), descreve ações de acessibilidade física, transporte adaptado, aquisição de tecnologias assistivas, capacitações e reserva de vagas em concursos públicos.
Portal “Política de Acessibilidade da UnB”	Divulgação institucional	Centraliza informações sobre serviços de acessibilidade, tutoria, recursos tecnológicos e canais de atendimento para	Divulga ações de acessibilidade voltadas a servidores, notícias sobre adaptações de

(DACES/DAC)		estudantes com deficiência.	infraestrutura, transporte acessível e iniciativas de formação de gestores e equipes.
Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Nº 0096/2025	Normativo institucional	Dispõe sobre a criação do Comitê Permanente de Acompanhamento das Políticas de Ação Afirmativa (COPEAA-UnB), dá providências para o funcionamento das Comissões de Validação e das Comissões Recursais da Autodeclaração Étnico-Racial dos(as) candidatos(as) negros(as) – pretos(as) e pardos(as) – indígenas, quilombolas e das pessoas trans para ingresso na Graduação e na Pós-Graduação da Universidade de Brasília	Não contempla diretamente servidores, concentrando-se no acesso acadêmico. Os TAEs são citados apenas para compor a comissão.
Procedimentos SIASS/DGP (SouGov)	Institucional	Não aplicável.	Atualização cadastral de deficiência para servidores (ex.: vaga ampla concorrência); perícias para horário especial, auxílio pré-escolar (dependente), constatação em concursos, acompanhante em deslocamento.
Guia do Servidor	Institucional	Não aplicável.	Orientações específicas

elaborado pelo DGP			e gerais ao Servidor Público.
--------------------	--	--	-------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos institucionais disponíveis no portal da Universidade de Brasília (2025).

A análise do conjunto de normativas, instrumentos estratégicos e documentos institucionais da Universidade de Brasília, sistematizados no Quadro 5, evidencia que a instituição dispõe de um arcabouço formal consistente no que se refere à promoção da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência. Contudo, essa robustez normativa não se traduz, de maneira automática, em práticas institucionais homogêneas, integradas e sustentáveis, sobretudo no que concerne à inclusão laboral dos servidores públicos com deficiência.

Observa-se que as políticas institucionais da UnB apresentam avanços mais consolidados no campo do acesso e da permanência discente, enquanto as ações voltadas aos servidores permanecem marcadas por fragmentação, dependência de demandas individuais e limitada articulação intersetorial. Essa assimetria revela um descompasso estrutural entre o discurso normativo e a capacidade institucional de operacionalização das diretrizes estabelecidas, configurando um cenário em que a inclusão se firma como princípio, mas enfrenta obstáculos significativos em sua efetivação cotidiana.

Diante desse contexto, torna-se imprescindível avançar da análise documental para a compreensão empírica de como essas políticas são implementadas e vivenciadas no âmbito organizacional. Assim, o tópico seguinte examina o panorama das ações e políticas institucionais conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2023–2028) e os Relatórios de Gestão (2024–2025), com o objetivo de identificar, de forma crítica, os limites, as contradições e as potencialidades da política de acessibilidade da UnB quando confrontada com a prática institucional.

2.6.1 Panorama de ações e políticas conforme o PDI/UnB (2023-2028) e o relatório de gestão/UnB de 2024

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) configura-se como um instrumento de planejamento de caráter obrigatório para as Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e

privadas, nos termos do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Nessa perspectiva, o PDI da Universidade de Brasília (UnB) para o período de 2023 a 2028 constitui o documento que apresenta a instituição no que se refere à sua filosofia de atuação, missão, diretrizes pedagógicas e políticas institucionais, bem como às orientações que norteiam suas ações, sua estrutura organizacional e o conjunto de atividades acadêmico-administrativas desenvolvidas ou projetadas (UnB, 2023).

Assim, o PDI UnB 2023–2028 consolida o planejamento estratégico da Universidade de Brasília em seus distintos eixos de atuação, tais como ensino, pesquisa, extensão, gestão, inovação e responsabilidade social. Ademais, o documento desempenha papel relevante no monitoramento e na avaliação da execução das políticas universitárias nas diversas áreas, além de constituir referência fundamental para os processos de credenciamento e reconhecimentos institucionais e de seus cursos.

O PDI assume, portanto, uma função central na gestão universitária orientada à melhoria contínua e ao alcance de resultados institucionais, uma vez que sistematiza ações, metas e diretrizes voltadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da Universidade. Elaborado de forma participativa, o PDI UnB 2023–2028 resulta da contribuição da comunidade universitária e da sociedade em geral, por meio de consultas públicas, bem como da atuação da Administração Superior e de diferentes unidades acadêmicas e administrativas. Sob a coordenação do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), foram definidos os principais eixos de atuação e as prioridades institucionais que orientam o desenvolvimento da Universidade no ciclo de planejamento 2023–2028.

A análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília (PDI 2023–2028) e dos Relatórios de Gestão mais recentes permite compreender como as diretrizes normativas de acessibilidade e inclusão vêm sendo traduzidas em ações concretas no cotidiano institucional. Embora esses documentos registrem avanços importantes, a leitura crítica evidencia que a implementação das políticas permanece marcada por assimetrias, descontinuidades e limitações estruturais, especialmente no que se refere à inclusão laboral de servidores públicos com deficiência (UnB, 2025).

No campo do acolhimento institucional, os documentos de gestão indicam a existência de mecanismos voltados à adaptação do ambiente de trabalho de servidores com deficiência, incluindo ajustes ergonômicos, fornecimento de tecnologias assistivas e medidas preventivas

para redução de riscos ocupacionais. Contudo, tais ações são descritas de forma predominantemente reativa, acionadas mediante demanda individual, e não como parte de um programa institucional sistemático de acompanhamento funcional. Essa lógica compromete a consolidação de uma política preventiva e contínua de inclusão laboral, deslocando para o servidor a responsabilidade de acionar os mecanismos institucionais disponíveis (UnB, 2025).

Em relação à infraestrutura física, o campus Darcy Ribeiro é apresentado, nos relatórios institucionais, como um espaço em processo contínuo de adequação arquitetônica, com a implantação de rampas, plataformas elevatórias, pisos táteis, banheiros acessíveis e vagas reservadas em estacionamentos. Apesar desses avanços, os próprios documentos reconhecem que as intervenções ocorrem de forma gradual e concentrada em edifícios estratégicos, o que resulta em um cenário de acessibilidade desigual entre unidades acadêmicas e administrativas. Tal fragmentação revela a ausência de um plano integrado de acessibilidade física que contemple o campus de forma sistêmica, o que impacta diretamente as condições de mobilidade e autonomia de servidores com deficiência no exercício de suas funções (UnB, 2025).

Em relação ao transporte acessível, a UnB disponibiliza, mediante solicitação, vans adaptadas para atender estudantes e servidores com mobilidade reduzida. Embora essa iniciativa represente um avanço relevante, sua operacionalização limitada e dependente de agendamento prévio restringe o caráter universal da política, evidenciando que o acesso pleno às atividades institucionais ainda não se encontra garantido em condições de igualdade para todos os públicos (UnB, 2025).

Os documentos de gestão também destacam investimentos recorrentes na aquisição de tecnologias assistivas, como cadeiras de rodas, lupas eletrônicas, linhas e impressoras Braille, scanners e softwares leitores de tela. Tais recursos contribuem para a ampliação da autonomia funcional de estudantes e servidores com deficiência. No entanto, não se identificam indicadores institucionais capazes de mensurar o impacto efetivo dessas tecnologias no desempenho laboral, na progressão funcional ou na permanência dos servidores com deficiência, o que limita a avaliação da efetividade dessas ações sob a ótica da gestão pública baseada em evidências (UnB, 2025).

No âmbito da acessibilidade digital e comunicacional, a UnB registra avanços na adaptação de seus sistemas e portais institucionais, com a incorporação de recursos como contraste, ampliação de tela e ferramentas voltadas a pessoas com dislexia, além do uso de

Libras em eventos institucionais e do desenvolvimento de soluções inovadoras, como ferramentas de audiodescrição apoiadas por inteligência artificial. Ainda assim, os documentos não evidenciam a adoção de padrões institucionais obrigatórios de acessibilidade digital, o que resulta em níveis distintos de conformidade entre plataformas e serviços, reproduzindo barreiras comunicacionais em ambientes administrativos e acadêmicos (UnB, 2025).

No que se refere à formação e capacitação, os relatórios indicam a oferta de cursos, oficinas e eventos voltados à temática da acessibilidade, destinados a servidores e gestores. Todavia, tais ações apresentam caráter pontual e não compulsório, o que limita sua capacidade de transformar práticas organizacionais e culturas institucionais marcadas por visões ainda assistencialistas da deficiência. A ausência de programas estruturados de formação continuada compromete a internalização da inclusão como valor transversal da gestão universitária (UnB, 2025).

Quanto às políticas afirmativas, os documentos confirmam a manutenção da reserva de vagas para pessoas com deficiência em concursos públicos, processos seletivos acadêmicos e programas de estágio. Entretanto, a análise crítica indica que essas políticas se concentram prioritariamente no acesso, sem articulação consistente com estratégias de permanência, desenvolvimento profissional e progressão na carreira dos servidores com deficiência, reforçando um padrão institucional de inclusão parcial.

Sob o aspecto quantitativo, os Relatórios de Gestão ((UnB, 2025) apontam crescimento no número de servidores públicos com deficiência, alcançando 104 servidores em 2024, o que corresponde a aproximadamente 1,83% do quadro efetivo da Universidade. Embora esse dado seja relevante, sua interpretação exige cautela, uma vez que os documentos não apresentam análises qualitativas sobre as condições reais de trabalho desses servidores, nem indicadores sobre satisfação, adoecimento laboral, evasão funcional ou barreiras enfrentadas no cotidiano institucional.

A análise crítica do panorama de ações e políticas institucionais da Universidade de Brasília, conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2023–2028) e os Relatórios de Gestão (2024–2025), evidenciam que, apesar dos avanços registrados no plano formal e da existência de iniciativas concretas voltadas à acessibilidade, persistem limites significativos na efetivação das diretrizes institucionais, especialmente no que se refere à inclusão laboral de servidores públicos com deficiência. As ações implementadas revelam-se fragmentadas,

majoritariamente reativas e desprovidas de mecanismos sistemáticos de monitoramento e avaliação, o que dificulta a mensuração de seus impactos reais no cotidiano organizacional.

Essas constatações reforçam a necessidade de aprofundar a análise a partir da perspectiva dos sujeitos diretamente envolvidos na política institucional, de modo a compreender como as normativas e ações são experienciadas pelos servidores com deficiência no exercício de suas funções. A distância identificada entre o arcabouço normativo, as estratégias institucionais e a prática organizacional justifica-se com a adoção de uma abordagem metodológica capaz de captar percepções, experiências e avaliações desses servidores, contribuindo para a identificação de barreiras persistentes e de potencialidades ainda não plenamente exploradas pela gestão universitária.

Diante desse contexto, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, detalhando o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os critérios de seleção dos participantes e as estratégias de análise, com o objetivo de produzir evidências empíricas que subsidiem a formulação de recomendações voltadas ao fortalecimento da gestão inclusiva na Universidade de Brasília, especialmente no campus Darcy Ribeiro.

3. METODOLOGIA

O método científico pode ser compreendido como o conjunto ordenado e racional de procedimentos que orientam a produção do conhecimento científico, indicando o caminho a ser seguido, prevenindo erros e subsidiando as decisões do pesquisador (Marconi; Lakatos, 2021). Nesse sentido, a metodologia desempenha papel central ao explicitar de forma transparente como os resultados da pesquisa foram alcançados, assegurando rigor, coerência interna e confiabilidade científica.

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico adotado na pesquisa, descrevendo o tipo de estudo, a caracterização da organização investigada, os participantes, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise das informações. As escolhas metodológicas encontram-se alinhadas ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos, sendo adequadas ao campo da gestão pública e à análise das estratégias institucionais de inclusão.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto à sua natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que visa produzir conhecimentos voltados à compreensão e ao enfrentamento de um problema concreto e institucionalmente situado, qual seja, a análise das estratégias de gestão inclusiva voltadas aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília, com vistas à proposição de um plano de ação institucional.

No que se refere à abordagem, trata-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, pois busca compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos servidores com deficiência às políticas e práticas institucionais de inclusão, bem como analisar processos organizacionais e barreiras institucionais que não podem ser adequadamente apreendidos apenas por indicadores quantitativos (Minayo, 2023; Creswell, 2021). De forma complementar, são utilizados dados quantitativos de caráter descritivo, oriundos de documentos institucionais e de questões fechadas do questionário aplicado, com a finalidade de contextualizar o perfil dos participantes e apoiar a interpretação dos achados qualitativos, não se destinando à realização de inferências estatísticas. Nesse sentido, uma investigação qualitativa permite interpretar subjetividades e analisar contextos institucionais específicos, considerando observações

relacionadas à inclusão, à acessibilidade e ao capacitismo. Essas questões não podem ser plenamente compreendidas por meio de abordagens exclusivamente quantitativas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. É descritiva por buscar caracterizar o perfil dos servidores TAEs com deficiência e mapear práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão, à acessibilidade e ao apoio institucional. É exploratória na medida em que investiga um fenômeno ainda pouco aprofundado no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, especialmente no que se refere à permanência, à valorização e ao desenvolvimento profissional de servidores com deficiência no serviço público federal (Gil, 2010).

Em relação ao delineamento, adota-se o estudo de caso único, conforme proposto por Yin (2015), tendo como unidade de análise a Universidade de Brasília, com recorte empírico no Campus Darcy Ribeiro. O estudo adota ainda um recorte temporal transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único momento no tempo, permitindo captar as percepções dos servidores no contexto institucional vigente. Tal opção é compatível com os objetivos exploratórios e descritivos da pesquisa e com o delineamento metodológico adotado. A escolha do estudo de caso justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, pela necessidade de análise aprofundada do contexto organizacional e pela possibilidade de articular múltiplas fontes de evidência, como documentos oficiais, dados institucionais e percepções dos servidores pesquisados.

Embora o questionário seja frequentemente associado a abordagens quantitativas, neste estudo ele é utilizado como instrumento de natureza predominantemente qualitativa, com ênfase nas questões abertas, voltadas à apreensão de percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao contexto institucional. A estratégia metodológica adotada integra dados qualitativos e quantitativos de natureza descritiva, caracterizando uma abordagem qualitativa com apoio quantitativo, conforme defendido por Creswell (2021), na qual diferentes tipos de dados se complementam de forma convergente, sem comprometer a coerência epistemológica da pesquisa.

A combinação entre pesquisa aplicada, abordagem qualitativa, caráter exploratório-descritivo e estudo de caso único mostrou-se adequada para:

1. Descrever o perfil dos TAEs com deficiência;
2. Identificar práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão;

3. Analisar as percepções dos servidores acerca das estratégias institucionais de inclusão, acessibilidade e apoio; e

4. Subsidiar a proposição de um plano de ação institucional fundamentado em evidências empíricas.

Diante do delineamento qualitativo adotado e da opção pelo estudo de caso único instrumental, optou-se deliberadamente por delimitar um contexto institucional que permitisse a análise aprofundada das estratégias de gestão inclusiva no serviço público federal. Nesse sentido, a Universidade de Brasília, enquanto Instituição Federal de Ensino Superior de grande porte e elevada complexidade organizacional, apresenta-se como um campo empírico privilegiado para a investigação proposta. Especificamente, o campus Darcy Ribeiro foi selecionado por concentrar a maior parte das unidades administrativas e acadêmicas da instituição, pela concentração da força de trabalho da Universidade nesse campus ser de aproximadamente 90,74% do total de servidores da Universidade de Brasília, configurando-se como espaço estratégico para a compreensão das práticas, desafios e arranjos institucionais relacionados à inclusão de servidores com deficiência (UnB, 2025).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade de Brasília (UnB), Instituição Federal de Ensino Superior localizada em Brasília, Distrito Federal, criada em 15 de dezembro de 1961 e vinculada ao Ministério da Educação. Amparada pelo princípio da autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial (art. 207 da Constituição Federal de 1988), a UnB destaca-se por relevância acadêmica, científica e social no cenário nacional e internacional, com histórico de compromisso com valores democráticos e caráter inovador e inclusivo. Suas atividades são orientadas pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, destacando-se por seu compromisso com os direitos humanos, a democratização do acesso à educação e a responsabilidade social (UnB, 2025).

De acordo com o Relatório de Gestão de 2024, a UnB possui uma comunidade acadêmica composta por 57.663 alunos matriculados (Figura 5) e 6.527 servidores com ou sem vínculo permanente e servidores de outros órgãos (Figura 6), distribuídos em unidades acadêmicas e administrativas, o que configura uma estrutura organizacional complexa e multifacetada.

Figura 5 - Alunos matriculados 2022-2024.

Matriculados	2024	2023	2022
Graduação Presencial	44.873	43.761	40.026
Graduação EaD	1.270	569	1.046
Mestrado	5.859	5.421	5.075
Doutorado	4.232	4.195	4.061
Residência Médica³	571	423	189
Lato Sensu Presencial²	78	112	-
Lato Sensu EaD²	780	86	-
Total	57.663	54.567	50.397

Fonte: DPO/DAI, 2025.

Fonte: Relatório de Gestão da UnB (2025).

Figura 6 - Força de trabalho da UnB em 2024.

Servidores com vínculo permanente: 5.683						
Situação do vínculo	Técnico Administrativo		Docente		Total	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Ativo no órgão	2.923	2.908	2.578	2.586	5.501	5.494
Excedente à lotação	2	2	3	4	5	6
Anistiado	1	1	-	-	1	1
Ativo em outro Órgão	110	137	41	45	151	182
Total	3.036	3.048	2.622	2.635	5.658	5.683
Servidores sem vínculo permanente: 762				Quantitativo		
				2023	2024	
				237	236	
				40	30	
				2	2	
				4	-	
				221	237	
				94	90	
				1	2	
				178	165	
				777	762	
Servidores de outros órgãos da UnB: 82				Quantitativo		
				2023	2024	
				9	4	
				9	8	
				4	-	
				61	70	
				83	82	

Fonte: DGP/DW Siape, 2025

Distribuição de força de trabalho

Fonte: Relatório de Gestão da UnB (2025).

O Relatório de Gestão 2024 da UnB indica que, em 2023, havia 84 servidores com deficiência e, em 2024, esse número passou para 104, correspondendo a 1,8% do total de servidores com vínculo permanente, percentual inferior à média da administração pública federal, que alcança 2,81% de servidores com deficiência no Poder Executivo Federal (16.309 servidores com deficiência em um universo de 563.152 servidores ativos). No caso da UnB, a concentração é de 90,74% da força de trabalho no campus Darcy Ribeiro. Nesse contexto, a escolha do campus Darcy Ribeiro como lócus da pesquisa justifica-se por concentrar a maior parte das unidades administrativas e acadêmicas da instituição, bem como por representar, de forma emblemática, os desafios e as potencialidades da gestão inclusiva em uma universidade federal de grande porte.

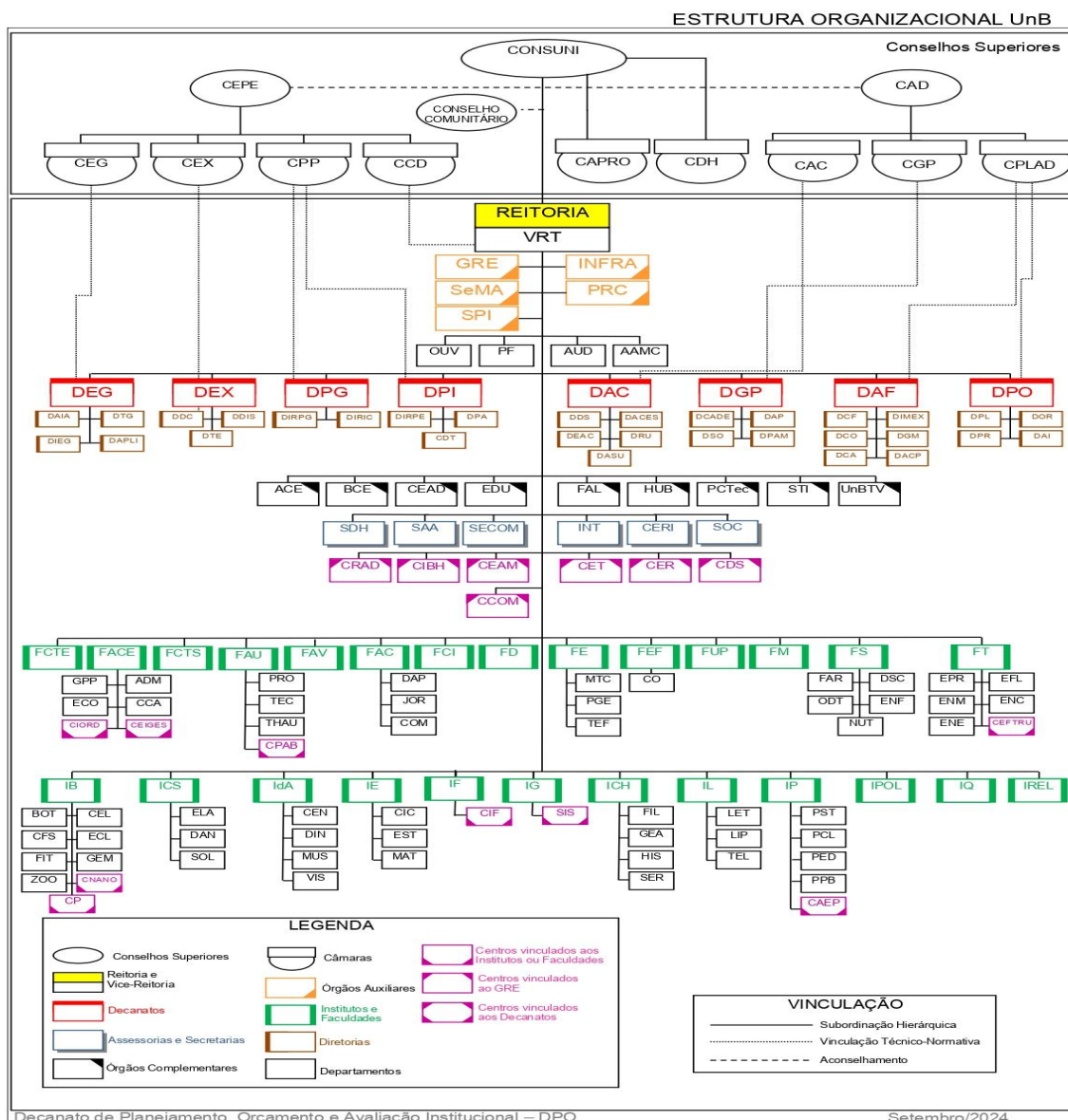
Essa ampla comunidade acadêmica expressa uma diversidade social e identitária significativa, abrangendo sujeitos com distintas trajetórias de vida, entre os quais se incluem pessoas com deficiência, pessoas negras e pardas, bem como pertencentes a diferentes matrizes religiosas, orientações políticas e referenciais culturais.

A diversidade no contexto organizacional e laboral é amplamente reconhecida na literatura como um fator que potencializa a convivência plural e estimula processos de inovação, contribuindo para a constituição de ambientes institucionais mais inclusivos (Beltrame, 2025). Todavia, é fundamental destacar, conforme já problematizado, que a valorização da diversidade e, de modo particular, a inclusão de pessoas com deficiência pode ser atravessada por uma lógica gerencial, na qual tais sujeitos são compreendidos predominantemente como ativos estratégicos passíveis de instrumentalização para a ampliação da produtividade e do capital simbólico institucional. Nesse sentido, estudos como o de Dobbin e Kalev (2016) apontam que equipes heterogêneas tendem a apresentar maior criatividade e eficiência na resolução de problemas; entretanto, essa mesma pluralidade pode engendrar tensões nas relações interpessoais, exigindo a adoção de estratégias consistentes de diálogo, gestão de conflitos e mediação, orientadas à construção de um ambiente pautado pelo respeito mútuo, pela cooperação e pela justiça organizacional.

A UnB desenvolve políticas institucionais voltadas à acessibilidade e inclusão, previstas em documentos oficiais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatório de Gestão e instruções normativas, cuja eficácia é objeto de análise neste estudo (UnB, 2025).

No âmbito da gestão institucional, destacam-se o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) e o Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), aos quais estão vinculadas ações relacionadas à política de acessibilidade, inclusão e apoio a pessoas com deficiência, incluindo servidores e estudantes. A estrutura organizacional da UnB, representada na Figura 7, evidencia a multiplicidade de unidades acadêmicas e administrativas, bem como a descentralização de competências, característica que influencia diretamente a implementação, o acompanhamento e a avaliação das políticas institucionais. Os conselhos caracterizam-se como órgãos consultivos e/ou deliberativos. Já a Reitoria, as direções de unidades e as chefias de departamento são os órgãos executivos (UnB, 2025).

Figura 7: Organograma da UnB



Fonte: Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional – DPO/UnB (2025)

Em 2024, a Universidade de Brasília consolidou-se como uma das instituições federais de ensino superior mais bem avaliadas do país, alcançando avanços significativos em diversos rankings nacionais e internacionais. No Webometrics Ranking of World Universities, a UnB foi classificada como a terceira melhor universidade federal do Brasil, com destaque para sua atuação em transparência, excelência acadêmica e visibilidade digital, critérios que priorizam o acesso aberto a publicações científicas e outros conteúdos acadêmicos (UnB, 2025).

A universidade permanece como a única instituição da região Centro-Oeste a alcançar a nota máxima (faixa 5) no Índice Geral de Cursos (IGC), tendo atingido, em 2024, a pontuação contínua de 4,1787 — o maior índice registrado desde o início da série histórica em 2008. No Quacquarelli Symonds Subject Ranking (QS Subject), a UnB obteve classificação em 14 subáreas do conhecimento, o maior número de inserções da instituição nessa avaliação até o momento. As áreas mais bem ranqueadas foram Política e Estudos Internacionais, pertencentes ao campo das Ciências Sociais e Administração, seguidas por Geografia, Sociologia, Ciências Agrárias e Ciências Florestais (UnB, 2025).

Segundo o Center for World University Rankings (CWUR), a UnB figura entre as 4% melhores universidades do mundo. O compromisso institucional com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) também foi reconhecido no ranking Times Higher Education (THE) Impact 2024. No cenário nacional, o Ranking Universitário Folha (RUF) posicionou a UnB na oitava colocação entre 203 instituições avaliadas, enquanto no contexto latino-americano, a universidade ocupa o 18º lugar geral, conforme o THE Latin America de 2024. Ressalta-se ainda que 18 dos 24 cursos de graduação da UnB avaliados em 2024 obtiveram nota máxima (Nota 5) nas avaliações externas promovidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (UnB, 2025).

A UnB encontra-se localizada em 4 regiões administrativas do Distrito Federal (DF) com as instalações físicas dos seus 4 campi (Figuras 8 e 9):

- Darcy Ribeiro: localizado no Plano Piloto, é o campus pioneiro da UnB;
- Faculdade de Planaltina (FUP): concentra-se na oferta de cursos nas áreas de Ciências Naturais, Agrárias e licenciatura em educação do campo;
- Faculdade de Ceilândia (FCE): concentra-se na oferta de cursos nas áreas da saúde;
- Faculdade do Gama (FGA): concentra-se na oferta de cursos de engenharias;

Figura 8 – Localização dos quatro campus da UnB.



Fonte: PDI/UnB 2023-2028.

Figura 9 – Campus da Universidade de Brasília.



Fonte: Relatório de Gestão da UnB (2025).

Além dos quatro campus, a UnB insere-se, em âmbito regional, nas seguintes localidades:

- Fazenda Água Limpa: Núcleo Rural Vargem Bonita;
- Polos de Extensão: Ceilândia, Recanto das Emas, Paranoá, Kalunga e Chapada dos Veadeiros;
- Hospital Universitário de Brasília (HUB): atendimento à sociedade, incluindo ensino e pesquisa;
- Hospital Veterinário: hospital-escola para animais de pequeno porte (Asa Norte) e grande porte (Granja do Torto);
- Casas de Cultura: Casa da Cultura da América Latina (Setor Comercial Sul), Casa Niemeyer (Park Way) e Memorial Darcy Ribeiro (Beijódromo, campus Darcy Ribeiro);
- Polos de Educação a Distância (EaD): são mais de 35 polos EaD ativos, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), nos estados de Goiás, São Paulo, Acre, Minas Gerais, Santa Catarina, Bahia, Tocantins, Mato Grosso, Rio Grande do Sul e Espírito Santo.

Considerando a estrutura organizacional da Universidade de Brasília e a centralidade do campus Darcy Ribeiro na dinâmica administrativa e acadêmica da instituição, torna-se fundamental direcionar o olhar para os sujeitos que vivenciam, de forma concreta, os efeitos das políticas e práticas institucionais de inclusão. Entre esses sujeitos, destacam-se os Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência, cuja atuação se distribui por diferentes unidades e níveis da organização, e cujas experiências permitem apreender, de maneira privilegiada, os limites e as potencialidades da gestão inclusiva no cotidiano institucional. A partir dessa delimitação, apresentam-se, a seguir, os critérios de definição e seleção dos participantes da pesquisa.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Com base nessas informações institucionais, esta subseção detalha o perfil e os critérios de seleção dos participantes da pesquisa. Inicialmente, a proposta da pesquisa era mais ampla e voltada para todos os servidores públicos da Universidade de Brasília com algum tipo de deficiência, especificamente lotados no campus Darcy Ribeiro. O campus objeto desta pesquisa foi escolhido em razão de maior concentração de servidores da Instituição estarem lotados neste local (Figuras 10 e 11).

Figura 10 – Unidade de exercício dos servidores da UnB 2024.

Quadro 87: Unidade de exercício dos servidores da UnB (2024)

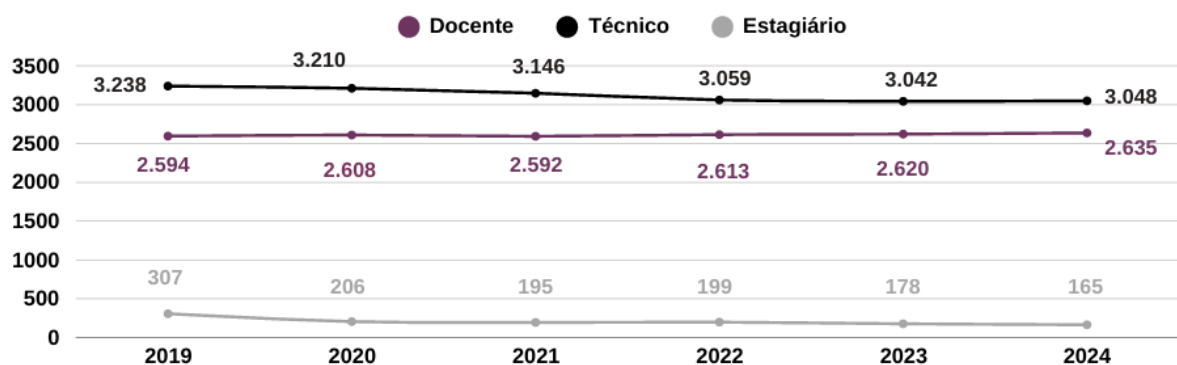
Lotação de exercício				
Darcy Ribeiro	FCTE	FUP	FCTS	FAL
90,74%	2,36%	2,73%	4,01%	0,16%

Fonte: DGP/UnB (2025).

Figura 11 – Evolução da força de trabalho (UnB, 2025).

Força de Trabalho

Gráfico 26: Evolução temporal da força de trabalho



Fonte: DGP/DPAM, 2025.

De acordo com o Relatório de Gestão de 2024, o quadro total da força de trabalho da UnB é composto por 6.527 servidores com ou sem vínculo permanente e por servidores de outros órgãos, distribuídos conforme Figura 5. Desse total, 104 possuem algum tipo de deficiência, conforme a Figura 1.

Para realizarmos a pesquisa na Universidade de Brasília, foi enviado o Processo nº 23106.120677/2024-66, no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ao Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), solicitando autorização para a realização da pesquisa na UnB. Nesse processo, contém a apresentação do projeto, os objetivos do estudo e a descrição dos instrumentos e procedimentos de coleta, resultando na emissão de Carta de Aceite Institucional autorizando a realização da investigação na Universidade de Brasília (Anexo I).

Com a anuência do DPI, foi submetido ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) o Processo SEI nº 23106.089096/2025-21, solicitando dados atualizados sobre os servidores com deficiência lotados no campus Darcy Ribeiro, incluindo quantitativos de docentes e TAEs, bem como nomes e e-mails institucionais para fins de contato. Em resposta, o DGP informou que não seria possível disponibilizar uma lista nominal de servidores com deficiência, em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), o que levou à necessidade de ajustar o desenho amostral, concentrando o público-alvo nos servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) do campus Darcy Ribeiro.

Por meio de solicitação ampliada à Lei de Acesso à Informação, o DGP informou o quantitativo de TAEs lotados no campus Darcy Ribeiro (2.236 servidores), desse total, 106 são servidores públicos TAEs que possuíam registro de deficiência nos sistemas institucionais, além disso, foi fornecida a lista de e-mails institucionais de todos os TAEs do campus, independente se deficiente ou não. Em paralelo, no período de 8 a 10 de novembro de 2025, foi realizada busca no portal de concursos da UnB (<http://concursos.unb.br>), seção “Editais”, analisando-se os concursos de 2013 a 2025 para identificar candidatos aprovados na reserva de vagas para pessoas com deficiência que tomaram posse no cargo de técnico-administrativo. Nessa etapa identificaram-se 54 servidores com deficiência que ingressaram no período, sendo posteriormente localizados 38 e-mails correspondentes na lista fornecida pelo DGP, o que indicava que 16 desses servidores não integravam mais o quadro da UnB ou não estão lotados no campus Darcy Ribeiro.

No dia 11/11/2025, foi enviado convite individual por e-mail aos 38 TAEs identificados nos editais, contendo apresentação da pesquisa, objetivos, público-alvo, informações sobre voluntariedade, sigilo e o link para o questionário on-line, conforme modelos constantes nos Apêndices A, B e C. Além disso, foi encaminhada mensagem institucional aos demais 2.236 TAEs do campus Darcy Ribeiro (excetuados aqueles já contatados individualmente), buscando ampliar a divulgação do estudo e maximizar a possibilidade de participação de servidores com deficiência.

Os participantes da pesquisa foram, portanto, servidores públicos Técnicos-Administrativos em Educação atuantes no campus Darcy Ribeiro, considerando a diversidade de tipos de deficiência, tempos de serviço, unidades de exercício e trajetórias funcionais. Ressaltamos que os cargos técnico-administrativos em educação compreendem todas as funções exercidas por servidores não docentes no âmbito da Universidade, distribuídas em diferentes unidades administrativas e acadêmicas (UnB, 2025).

A definição do público-alvo considerou critérios de inclusão previamente estabelecidos:

1. Ser servidor(a) Técnico-Administrativo em Educação da Universidade de Brasília;
2. Estar lotado(a) no campus Darcy Ribeiro no período da pesquisa;
3. Possuir algum tipo de deficiência declarada nos registros institucionais da Universidade (laudo/perícia ou autodeclaração, conforme normativas vigentes) ou autodeclarada no instrumento de pesquisa; e

4. Manifestar concordância em participar do estudo, mediante leitura e aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado na abertura do questionário on-line.

Critérios de exclusão do estudo:

1. Servidores docentes com deficiência;
2. TAEs lotados em outros campi da UnB; e
3. Servidores sem deficiência.

O acesso aos participantes ocorreu por meio de convites enviados por correio eletrônico, listas institucionais e grupos de WhatsApp, com mensagem padronizada contendo apresentação da pesquisa, esclarecimentos sobre objetivos, critérios de participação, natureza voluntária, garantia de anonimato e confidencialidade e link para o questionário on-line. A amostra é não probabilística, de natureza intencional e por conveniência, composta pelos servidores que atenderam aos critérios de inclusão e concluíram o instrumento de pesquisa.

Ao final do período de coleta, foram obtidas 30 respostas válidas dos TAEs com deficiência do campus Darcy Ribeiro, que especificamente o conjunto efetivo de participantes deste estudo. Considerando o universo de 106 TAEs com deficiência informado pelo DGP, não foi possível alcançar todos os potenciais participantes, em razão de entraves no acesso às informações de contato individual, da dependência de canais institucionais para divulgação do convite e da natureza voluntária da participação, configurando uma limitação metodológica que merece ser explicitada. Ressaltamos que a identidade dos participantes foi preservada em todas as etapas do estudo, por meio da anonimização das respostas e da apresentação dos resultados de forma agregada, garantindo anonimato e confidencialidade das informações prestadas.

Ainda que não haja pretensão de generalização estatística, o número de 30 participantes é considerado suficiente para os propósitos da abordagem qualitativa empregada, permitindo alcançar a saturação temática, conforme descrito por Minayo (2023). A saturação temática foi considerada alcançada quando as respostas passaram a apresentar recorrência de conteúdos, ausência de novos elementos analíticos relevantes e estabilidade das categorias emergentes, possibilitando uma análise aprofundada das percepções, experiências e avaliações dos servidores sobre inclusão, acessibilidade e gestão institucional.

A diversidade de perfis, setores de atuação, tempos de serviço, formas de ingresso e tipos de deficiência contribuiu para a riqueza dos dados e para a representatividade das experiências

no âmbito do estudo de caso, reforçando a validade analítica dos achados, ainda que circunscritos ao contexto específico do campus Darcy Ribeiro. Reconhece-se, contudo, a possibilidade de vieses de autoseleção, decorrentes de pesquisas baseadas em participação voluntária, bem como as restrições impostas pelas normas de proteção de dados pessoais e pelos limites de acesso a informações de contato dos potenciais participantes. Tais limitações foram mitigadas por meio da triangulação de fontes de dados (questionário on-line, documentos institucionais e referencial teórico) e pela heterogeneidade do grupo respondente, o que fortalece a consistência interpretativa dos resultados e a robustez das contribuições produzidas sobre a gestão inclusiva no serviço público federal, com foco nos TAEs com deficiência do campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. A anonimização e o sigilo foram rigorosamente assegurados para proteger a identidade dos participantes.

Cabe ressaltar, que a delimitação do público-alvo da pesquisa aos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência constituiu uma escolha metodológica deliberada, coerente com o objetivo central do estudo, que foi analisar as estratégias institucionais de inclusão a partir da percepção dos sujeitos diretamente impactados por tais políticas no cotidiano organizacional da Universidade de Brasília. A inclusão de gestores e chefias imediatas demandaria um desenho metodológico distinto, com instrumentos específicos e categorias analíticas próprias, o que extrapolaria o escopo desta investigação e poderia comprometer a profundidade da análise do grupo focal definido. Ademais, os marcos normativos e a literatura sobre gestão pública inclusiva enfatizam a centralidade da pessoa com deficiência na avaliação da efetividade das políticas públicas, o que reforça a legitimidade da opção metodológica adotada, sem prejuízo do reconhecimento da escuta dos gestores como agenda relevante para pesquisas futuras.

3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Considerando o perfil dos participantes e os objetivos de descrever práticas institucionais e analisar percepções sobre inclusão e acessibilidade, optou-se pelo uso de questionário on-line estruturado em blocos temáticos, complementado por análise de documentos institucionais. Portanto, a pesquisa utilizou múltiplas fontes de dados, combinando referencial teórico com revisão documental institucional e aplicação do questionário online (Apêndice A) direcionado aos servidores TAEs com deficiência. Essa triangulação tem por objetivo ampliar a

confiabilidade dos dados e favorecer a compreensão contextualizada das práticas institucionais voltadas à inclusão desses servidores públicos.

As fontes de dados utilizadas foram:

1. O levantamento bibliográfico: consulta a artigos científicos, dissertações, teses, livros e publicações oficiais nas bases Web of Science, SciELO e CAPES, considerando o recorte temporal de 2019 a 2025, conforme síntese apresentada no APÊNDICE E.

2. A análise documental abrangeu legislações federais, normativas institucionais, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2028) e Relatórios de Gestão da UnB, com o objetivo de compreender as diretrizes formais de gestão inclusiva e identificar possíveis lacunas entre o previsto e o efetivamente praticado.

3. O questionário on-line, adaptado especificamente para esta pesquisa (Apêndice A), constituiu o principal instrumento de coleta de dados primários junto aos servidores TAEs com deficiência. O instrumento tem 26 questões estruturadas em blocos temáticos alinhados aos objetivos específicos do estudo, contemplando questões fechadas (voltadas à caracterização sociodemográfica e funcional dos participantes) e questões abertas (destinadas à apreensão de percepções, experiências e avaliações sobre inclusão, acessibilidade, condições de trabalho, práticas de gestão e barreiras vivenciadas). A escolha do formato semiestruturado se deve ao fato de favorecer um diálogo mais fluido entre o entrevistado e o pesquisador, sendo ideal para explorar situações cotidianas por meio de perguntas abertas (Flick, 2008). Além disso, a utilização de plataformas eletrônicas aumenta o alcance, facilita a coleta, o armazenamento e a análise dos dados, proporcionando uma organização mais eficaz e segura dos dados coletados, o que minimiza o risco de perda ou danos às informações (Sampaio; Silva, 2009). Em comparação com métodos tradicionais de coleta de dados, a utilização de formulários eletrônicos reduz o tempo e os custos envolvidos no processo.

Nesse contexto, optou-se pela utilização de questionário on-line com questões abertas, por sua adequação aos objetivos da pesquisa e às características do público investigado. No contexto institucional analisado, esse instrumento mostrou-se mais apropriado do que a realização de entrevistas em profundidade, uma vez que reduz barreiras logísticas, comunicacionais e hierárquicas, ampliando a autonomia, a acessibilidade e o conforto dos participantes no processo de resposta.

A coleta de dados ocorreu por meio de convites individuais e institucionais, encaminhados por correio eletrônico, listas de contatos e grupos de WhatsApp, contendo apresentação da pesquisa, objetivos, público-alvo, link do questionário online e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndices A, B e C), conforme exigido pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que se refere às normas éticas para pesquisas envolvendo seres humanos. O questionário foi disponibilizado na plataforma Google Forms, o que possibilitou maior alcance aos participantes e facilitou o preenchimento de forma autônoma e acessível. O período de aplicação ocorreu entre 11 de novembro de 2025 e 28 de dezembro de 2025. As respostas foram automaticamente registradas em ambiente digital seguro, garantindo a integridade dos dados coletados.

Ressaltamos, que de acordo com o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, “*pesquisas consultivas, sejam verbais ou escritas, de opinião pública e de caráter pontual, realizadas por meio de metodologia específica, nas quais os(as) participantes são convidados(as) a expressar preferências, avaliações ou significados atribuídos a temas, organizações, produtos e serviços, sem possibilidade de identificação, assegurando-se o anonimato e a confidencialidade das respostas*”, não necessitam de análise por Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) ou pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Mesmo com esse dispositivo enviamos o Projeto de pesquisa para análise do Comitê de Ética, o projeto foi aprovado, conforme Parecer consubstanciado do CEP (Anexo II).

A utilização de questionário online pode limitar a profundidade das respostas, especialmente na ausência de interação direta entre pesquisador e participante, o que pode comprometer a apreensão de nuances e sentidos mais complexos da experiência vivida (Minayo, 2023; Triviños, 1987). No entanto, essa limitação foi mitigada por meio de duas estratégias complementares:

1. Elaboração criteriosa das perguntas abertas, capazes de estimular o relato reflexivo e detalhado por parte dos participantes, ampliando a expressividade dos dados coletados (Gil, 2010); e
2. Triangulação metodológica, que permitiu confrontar as respostas obtidas com os documentos institucionais da UnB e com o arcabouço teórico e legal analisado no referencial, ampliando a validade e a consistência da interpretação dos dados (Richardson, 1999).

A matriz de alinhamento entre objetivos específicos e questões do questionário evidencia planejamento detalhado e coerência metodológica.

Quadro 6: Matriz de alinhamento entre objetivos específicos e roteiro do questionário online.

Objetivos Específicos	Questões correspondentes
1. Caracterizar o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência lotados no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília.	Questões de 2 a 8 - Sexo, faixa etária, vínculo com a UnB, forma de ingresso (vaga PcD), tempo de serviço, escolaridade e tipo de deficiência.
2. Identificar e analisar as práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão, acessibilidade e apoio a esses servidores.	Questões de 9 a 13 - Tratam de perícia médica, programas de inclusão, apoio e acompanhamento institucional.
3. Analisar as percepções dos servidores com deficiência acerca das estratégias institucionais de inclusão, acessibilidade e apoio no ambiente de trabalho.	Questões de 14 a 24 – Avaliam resultados práticos das políticas, obstáculos enfrentados, experiências positivas, adequação do ambiente físico e digital, acolhimento da chefia e colegas, barreiras atitudinais e sugestões de melhoria estrutural e atitudinal.
4. Propor um plano de ação institucional, fundamentado nas evidências empíricas e no referencial teórico, com foco na permanência, valorização, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência.	Questões 25 e 26 – Sugerem ações prioritárias para o plano institucional de inclusão e espaço para comentários e sugestões finais

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

O conteúdo das perguntas do roteiro do questionário foi baseado nos estudos de Cunha (2019), Pereira (2020), Aguiar (2022), Sousa (2024).

No final de novembro de 2025, mais uma vez a divulgação do questionário foi intensificada por email e por grupo de WhatsApp da Universidade. O questionário foi encerrado

em 28/12/2025, alcançando a exitosa participação de 30 servidores PCD da UnB – campus Darcy Ribeiro.

3.5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise dos dados coletados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, de modo a refletir o caráter exploratório do estudo e seus objetivos investigativos. Essa escolha metodológica permitiu uma interpretação aprofundada das estratégias de gestão de pessoas implementadas pela Universidade de Brasília (UnB), no campus Darcy Ribeiro, com foco na inclusão de servidores públicos técnicos administrativos em educação com deficiência.

Para a análise dos dados foi empregada a Análise de Conteúdo. Para Minayo (2023), essa técnica de análise de material atinge níveis mais profundos dos relatos e documentos, que vão além dos sentidos evidentes dos materiais, partindo da leitura elementar do discurso. Para tanto, relaciona o significante aos significados e leva em consideração os fatores psicossociais e culturais, bem como os processos de formação do comunicado.

Existem diversos tipos de Análise de Conteúdo e, nessa pesquisa, utilizou-se a Análise Temática, que, segundo Minayo (2023), é uma das abordagens mais indicadas para os estudos qualitativos. Para Bardin (2016), reiterado e ampliado por Minayo (2023) na sua aplicação na Saúde Coletiva, define a análise de conteúdo como uma técnica que utiliza métodos ordenados e objetivos de representações dos conteúdos e elementos das mensagens.

Esse método vai além das palavras; ele procura compreender o que está expresso na mensagem. Para as autoras a análise de conteúdo é constituída de três etapas: a pré-análise, a exploração do material e a interpretação e dedução dos resultados. Na fase de pré-análise são elegidos os documentos que serão analisados, definidas as hipóteses e objetivos, formulados os indicadores que orientam a interpretação. É nesse período que ocorre a leitura flutuante, em que o pesquisador é permeado por impressões e orientações do texto, são realizados os recortes e sua categorização.

Segundo Minayo (2023), é a fase em que ocorre contato intenso do pesquisador com os relatos encontrados, em que se elege a forma de categorização, as unidades de contexto e recortes que guiarão a análise. Ainda nessa fase Bardin (2016) refere que é necessário atender a algumas regras, tais como a regra da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e

da pertinência. A regra da exaustividade determina que se considerem todos os elementos do material escolhido, utilizando o princípio da não seletividade dos materiais.

A regra da representatividade admite que seja eleita uma amostra desde que ela seja fidedigna e representativa do universo escolhido. Quanto mais diversificado for o material, maior tem que ser o tamanho da amostra. A regra da homogeneidade afirma que deve existir semelhança nos critérios dos documentos selecionados, os quais não devem ter bases heterogêneas. A regra de pertinência refere que os documentos devem corresponder aos objetivos da análise.

Na fase de exploração do material é realizada a transformação do material bruto em conteúdos representativos e válidos por meios de recursos como recorte, junção e enumeração. É o momento de definir as categorias que direcionam a organização dos relatos. Diversas unidades de registro podem ser consideradas, tais como a palavra, um personagem, acontecimentos ou tema (Bardin, 2016; Minayo, 2023). Essas etapas foram operacionalizadas de forma integrada, respeitando o contexto institucional investigado e os objetivos analíticos desta pesquisa.

Assim é possível identificar nas falas dos participantes os temas que se repetem, os padrões de significado que emergem, as categorias que se formam e as possíveis contradições existentes em seus discursos. As respostas abertas do roteiro de entrevista foram tratadas com cuidado, organizadas e categorizadas, para que possamos conectá-las com a teoria e as normas que já exploramos. Assim, daremos voz aos servidores, contextualizando suas experiências dentro da estrutura da instituição.

Compreenderemos, sob a ótica dos servidores, como as práticas de gestão de pessoas da instituição impactam a experiência de integração no ambiente de trabalho, seja facilitando ou dificultando esse processo. Para aprofundar a análise e garantir maior robustez aos resultados, foi feita a interrelação das percepções dos servidores com os documentos institucionais da UnB, contrastando as experiências relatadas com as diretrizes formais da universidade.

A intenção foi construir uma leitura crítica e fundamentada sobre os limites e potencialidades das práticas de gestão inclusiva no âmbito universitário, contribuindo para o aprimoramento das políticas de inclusão da UnB com base nas evidências empíricas levantadas.

Com o objetivo de sintetizar o percurso metodológico adotado, o Quadro 7 apresenta, de forma esquemática, os principais elementos que compõem a metodologia da pesquisa.

Quadro 7 – Síntese da Metodologia da Pesquisa.

Elemento	Descrição
Abordagem	Predominantemente qualitativa, com apoio quantitativo descritiva
Natureza	Pesquisa aplicada
Objetivos	Exploratório e descritiva
Delineamento	Estudo de caso único
Recorte temporal	Transversal
Unidade de análise	Universidade de Brasília – Campus Darcy Ribeiro
Técnicas de pesquisa	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; questionário online
Instrumentos de coleta	Documentos, normativos e legislações institucionais; questionário estruturado com questões abertas e fechadas
Fonte dos dados	Secundária (documentos institucionais e normativos); Primária (respostas dos servidores)
Participantes	Servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência
Registro dos dados	Sistematização documental; planilhas eletrônicas; organização textual das respostas
Tratamento dos dados quantitativos	Estatística descritiva simples (frequências e percentuais)
Tratamento dos dados qualitativos	Análise de Conteúdo Temática
Tipo de generalização	Analítica (não estatística)

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário on-line junto aos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência que atuam no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. A análise dos dados foi conduzida em consonância com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico, articulando evidências empíricas com a literatura sobre gestão inclusiva no setor público, acessibilidade e políticas institucionais voltadas às pessoas com deficiência, bem como com o arcabouço normativo e estratégico que orienta a atuação da Universidade de Brasília.

A caracterização dos participantes permite contextualizar os resultados e contribui para a compreensão das experiências de inclusão vivenciadas pelos TAEs com deficiência no âmbito da UnB. Participaram da pesquisa 30 servidores efetivos, distribuídos em diferentes unidades acadêmicas e administrativas do Campus Darcy Ribeiro, o que confere heterogeneidade funcional ao grupo investigado. A construção deste perfil dialoga diretamente com o Objetivo Específico 1, que descreve o perfil dos TAEs com deficiência, e com as variáveis contempladas no questionário, relativas a sexo, faixa etária, vínculo com a UnB, forma de ingresso no serviço público (ampla concorrência ou reserva de vagas PcD), tempo de serviço, escolaridade e tipo de deficiência, conforme matriz de alinhamento apresentada no Quadro 8.

Os dados foram sistematizados em planilha eletrônica a partir das respostas ao questionário on-line, permitindo a apuração de frequências absolutas e relativas para cada variável sociodemográfica e funcional. Para preservar o anonimato dos participantes, os servidores foram identificados pela sigla SER (servidor), seguida de numeração sequencial de 01 a 30, mantendo-se coerência com a abordagem aplicada em estudos recentes sobre inclusão de servidores com deficiência em universidades federais (Cunha, 2019; Sousa, 2023).

Os resultados são apresentados de forma analítica, buscando ir além da simples descrição estatística, de modo a evidenciar padrões, tensões e implicações para a gestão pública universitária. Inicialmente, é traçado o perfil dos participantes; nos subtópicos subsequentes, são discutidas as práticas de gestão de pessoas, as condições de acessibilidade e as estratégias institucionais de inclusão no Campus Darcy Ribeiro, à luz das diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB 2023–2028 e dos desafios apontados nos Relatórios de Gestão da Universidade.

Nesse sentido, importa destacar que este capítulo não se restringe à descrição das percepções manifestadas pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência acerca das políticas institucionais de inclusão e acessibilidade. A análise dos resultados adota uma perspectiva interpretativa que busca compreender, à luz do referencial teórico e do arcabouço normativo vigente, a capacidade institucional da Universidade de Brasília para implementar e sustentar políticas inclusivas. Assim, os dados empíricos são examinados como indicativos da efetividade, bem como das limitações, dos arranjos organizacionais, dos processos de gestão e dos mecanismos institucionais que estruturam a política de inclusão no âmbito da universidade.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES PARTICIPANTES DA PESQUISA

O Quadro 8 sintetiza o perfil sociodemográfico e funcional dos servidores participantes da pesquisa, compondo um panorama diretamente relacionado ao Objetivo Específico 1 da pesquisa. Esse mapeamento do perfil funcional revela aspectos relevantes para a análise das políticas institucionais de inclusão, uma vez que o PDI UnB 2023–2028 reconhece a diversidade do corpo técnico-administrativo como elemento estratégico para o fortalecimento da gestão universitária e para a promoção de ambientes laborais acessíveis e inclusivos.

Quadro 8 - Características sociodemográficas e funcionais dos participantes da pesquisa.

Identificação	Sexo	Faixa etária	Vínculo com a UnB	Acesso por cotas	Tempo de serviço	Escolaridade	Tipo de deficiência
SER01	M	30-39	TAE	Sim	5 a 10 anos	Pós-graduação	Física
SER02	M	30-39	TAE	Sim	5 a 10 anos	Superior completo	Física
SER03	F	40-49	TAE	Sim	Menos de 5 anos	Pós-graduação	Visual
SER04	Outro	30-39	TAE	Sim	Menos de 5 anos	Pós-graduação	Múltipla
SER05	M	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Física
SER06	F	40-49	Outro	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Outra

			(especificar):				(especificar): Autismo
SER07	F	30-39	TAE	Sim	5 a 10 anos	Pós-graduação	Visual
SER08	F	60 ou mais	TAE	Sim	11 a 20 anos	Pós-graduação	Física
SER09	F	60 ou mais	TAE	Sim	5 a 10 anos	Pós-graduação	Visual
SER10	F	40-49	TAE	Não	5 a 10 anos	Pós-graduação	Outra (especificar): Autismo
SER11	F	30-39	TAE	Não	5 a 10 anos	Pós-graduação	Física
SER12	F	40-49	TAE	Sim	Menos de 5 anos	Pós-graduação	Visual
SER13	F	40-49	TAE	Não	Menos de 5 anos	Pós-graduação	Outra (especificar): Autismo
SER14	M	40-49	TAE	Sim	5 a 10 anos	Pós-graduação	Auditiva
SER15	M	40-49	TAE	Sim	11 a 20 anos	Pós-graduação	Física
SER16	F	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Prefiro não responder
SER17	M	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Intelectual
SER18	F	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Superior completo	Outra (especificar): Autismo
SER19	F	40-49	TAE	Não	Menos de 5 anos	Pós-graduação	Outra (especificar): Autismo
SER20	M	30-39	TAE	Não	5 a 10 anos	Pós-graduação	Outra (especificar): Autismo
SER21	M	50-59	TAE	Não	Mais de 20	Pós-graduação	Intelectual

					anos		
SER22	M	50-59	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Auditiva
SER23	M	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Prefiro não responder
SER24	F	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Outra (especificar): Autismo
SER25	M	50-59	TAE	Não	Mais de 20 anos	Superior completo	Prefiro não responder
SER26	F	40-49	TAE	Não	5 a 10 anos	Pós-graduação	Prefiro não responder
SER27	F	30-39	TAE	Não	5 a 10 anos	Pós-graduação	Prefiro não responder
SER28	M	40-49	TAE	Não	11 a 20 anos	Pós-graduação	Prefiro não responder
SER29	F	40-49	TAE	Não	Mais de 20 anos	Pós-graduação	Física
SER30	F	50-59	TAE	Não	Mais de 20 anos	Pós-graduação	Outra (especificar): Autismo

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

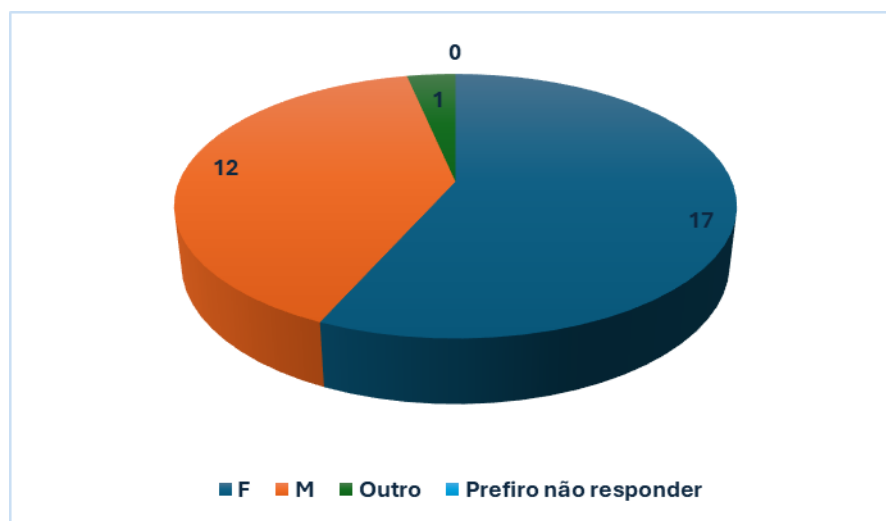
A diversidade observada quanto à idade, ao tempo de serviço, à escolaridade e aos tipos de deficiência reforça a necessidade de que as ações institucionais não sejam homogêneas ou meramente formais, mas considerem as trajetórias profissionais e as necessidades específicas dos servidores, em consonância com o modelo biopsicossocial da deficiência adotado pela Lei nº 13.146/2015, que atribui às instituições a responsabilidade pela eliminação de barreiras e pela promoção de condições equitativas de participação no trabalho.

4.1.1 Sexo, faixa etária e tempo de serviço

No que se refere ao sexo, observa-se no Gráfico 1 a predominância de mulheres, que representam 56,7% do total de participantes (n=17), enquanto os homens correspondem a 40,0% (n=12). Um participante (3,3%) identificou-se como “outro”. Esse resultado dialoga com estudos que apontam a crescente feminização do serviço público brasileiro, especialmente em áreas como educação e administração pública (IBGE, 2021). Todavia, a literatura ainda é incipiente no que se refere à análise interseccional entre gênero e deficiência no contexto organizacional, particularmente no setor público, o que evidencia uma lacuna analítica relevante para a gestão inclusiva (Diniz; Barbosa; Santos, 2009).

Embora este estudo não tenha como foco central a abordagem interseccional, os dados sugerem a pertinência de investigações futuras que considerem de forma mais aprofundada como gênero, deficiência e outras categorias sociais se articulam na produção de desigualdades e no acesso a políticas institucionais no âmbito do serviço público.

Gráfico 1 – Distribuição dos TAEs com deficiência, segundo o sexo.

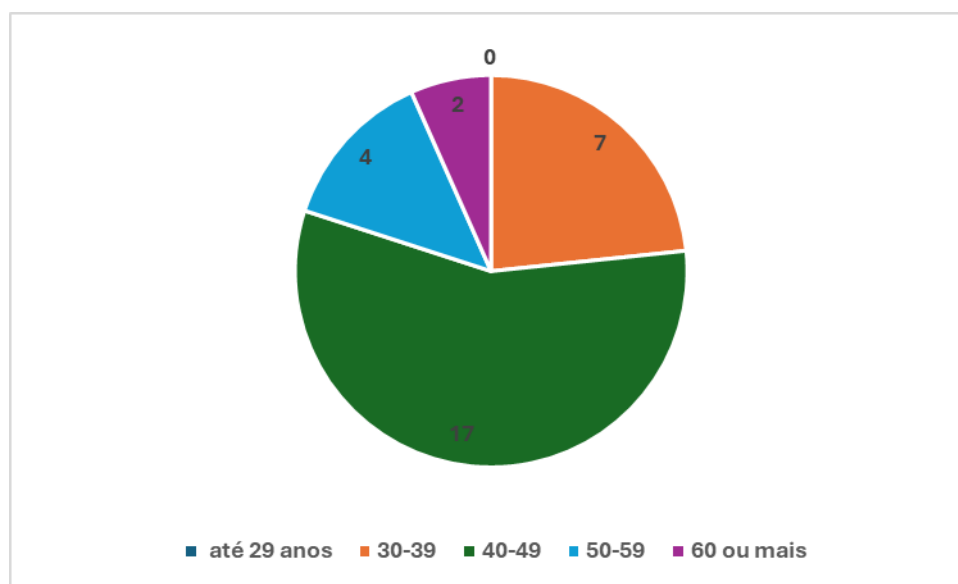


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

Conforme demonstrado no Gráfico 2, verifica-se a concentração dos participantes entre 40 e 49 anos (56,7%; n=17), seguida pela faixa de 30 a 39 anos (23,3%; n=7). As faixas etárias de 50 a 59 anos e de 60 anos ou mais correspondem, respectivamente, a 13,3% (n=4) e 6,7% (n=2), não havendo participantes com até 29 anos. Esse perfil etário indica um quadro funcional experiente, o que reforça a relevância de políticas institucionais de inclusão que considerem

trajetórias profissionais consolidadas e os impactos cumulativos de barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais ao longo do tempo, conforme preconizado pela Lei nº 13.146/2015.

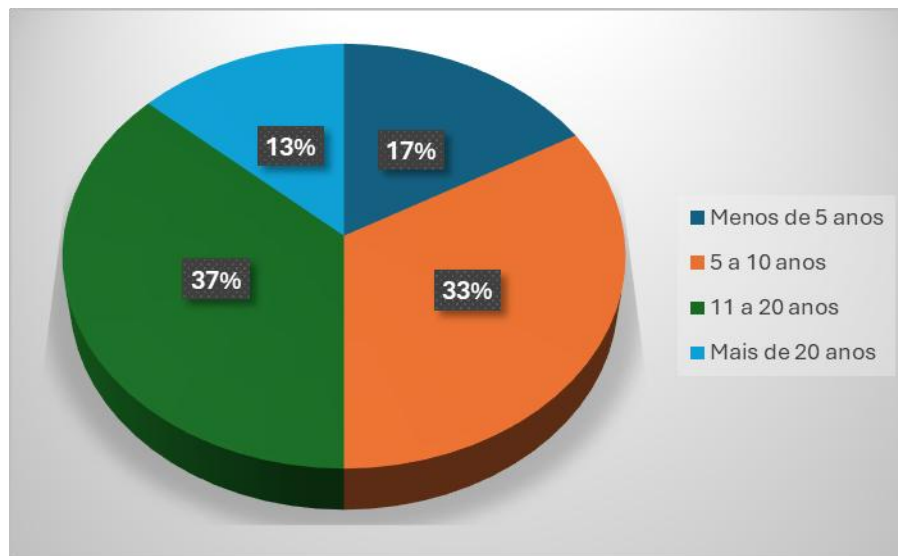
Gráfico 2 – Distribuição etária dos TAEs com deficiências participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

Em relação ao tempo de atuação na instituição, ilustrado no Gráfico 3, observa-se que 36,7% dos participantes (n=11) possuem entre 11 e 20 anos de vínculo com a UnB, seguidos por aqueles com 5 a 10 anos de serviço, que correspondem a 33,3% (n=10). Servidores com menos de 5 anos de vínculo representam 16,7% da amostra (n=5), enquanto 13,3% (n=4) possuem mais de 20 anos de atuação na universidade. Esses dados evidenciam que a maioria dos respondentes vivenciou diferentes ciclos de políticas institucionais, o que contribui para uma avaliação mais crítica e comparativa das estratégias de gestão inclusiva adotadas pela UnB ao longo do tempo, conforme apontado nos Relatórios de Gestão e nas diretrizes estratégicas do PDI 2023–2028.

Gráfico 3 – Tempo de serviço dos TAEs com deficiência na Universidade de Brasília.



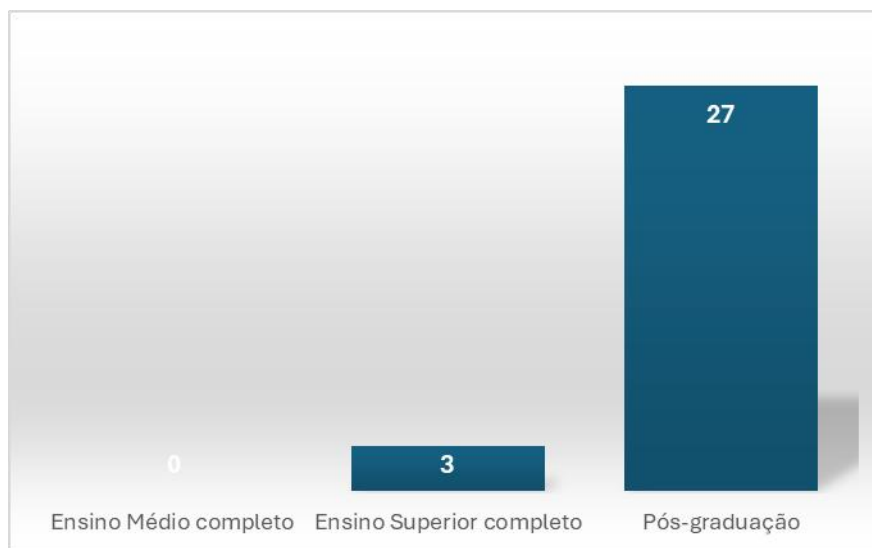
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

4.1.2 Escolaridade e forma de ingresso

Os resultados apresentados no Gráfico 4 evidenciam um perfil de elevada qualificação entre os participantes da pesquisa. Nenhum servidor declarou possuir apenas ensino médio completo; três informaram ensino superior completo e 27 declararam possuir pós-graduação, o que corresponde a 90% da amostra. A predominância expressiva de qualificação em nível de pós-graduação entre Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência contraria estereótipos capacitistas historicamente associados à deficiência, que tendem a vinculá-la à baixa escolaridade ou à suposta menor capacidade produtiva. Tais concepções são amplamente problematizadas na literatura crítica sobre deficiência, especialmente a partir da abordagem dos direitos humanos e do modelo social, conforme discutem Diniz (2012) e Sasaki (2003).

Esse achado empírico assume especial relevância no contexto da Universidade de Brasília, instituição cuja missão institucional, conforme explicitado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI UnB 2023–2028), valoriza a qualificação, a produção de conhecimento e o desenvolvimento permanente de seus servidores. A elevada escolaridade observada entre os TAEs com deficiência reforça a necessidade de que as políticas institucionais de inclusão avancem para além do cumprimento formal da legislação, incorporando estratégias efetivas de valorização profissional, aproveitamento das competências instaladas e promoção de trajetórias de desenvolvimento alinhadas às capacidades e interesses desses servidores.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos TAEs com deficiências participantes da pesquisa.

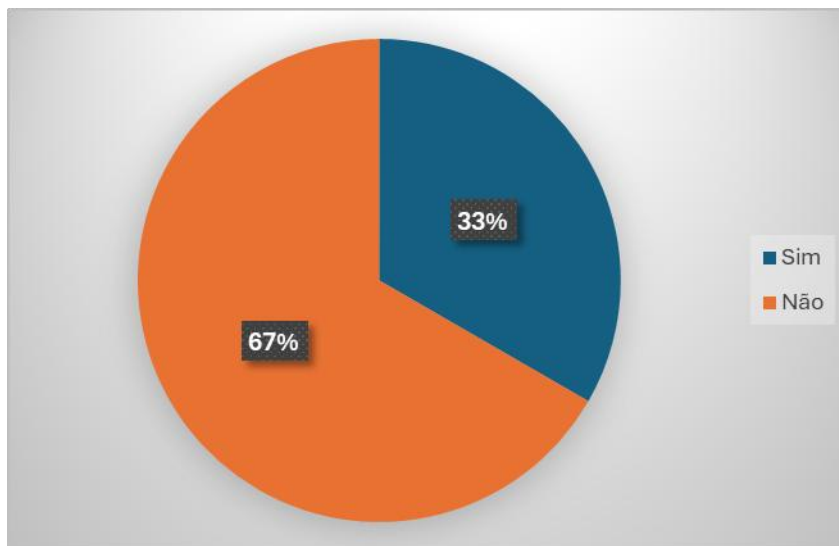


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 5 sintetiza a forma de ingresso no serviço público. Observa-se que 10 participantes declararam ter acessado o cargo por meio da reserva de vagas destinada a pessoas com deficiência, enquanto 20 servidores informaram ingresso pela ampla concorrência. Esse resultado evidencia que, embora a política de cotas esteja prevista e normatizada no âmbito do serviço público federal, conforme a Lei nº 8.112/1990, uma parcela expressiva dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência ingressou no cargo sem recorrer a esse mecanismo de ação afirmativa.

Tal configuração revela trajetórias heterogêneas de acesso ao serviço público e sugere a coexistência de diferentes experiências de reconhecimento institucional da condição de deficiência. Nos termos da Lei nº 13.146/2015, o reconhecimento da deficiência constitui elemento central para a garantia de direitos relacionados à acessibilidade, às adaptações razoáveis e à participação plena e efetiva no ambiente de trabalho. Nesse sentido, conforme argumentam Diniz (2012) e Santos (2016), o ingresso pela ampla concorrência pode, em determinados contextos organizacionais, contribuir para processos de invisibilização da deficiência, especialmente quando o acesso às políticas inclusivas permanece atrelado exclusivamente a critérios formais de ingresso, e não a uma abordagem institucional abrangente e contínua de gestão da diversidade.

Gráfico 5 – Forma de ingresso dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência no serviço público federal.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

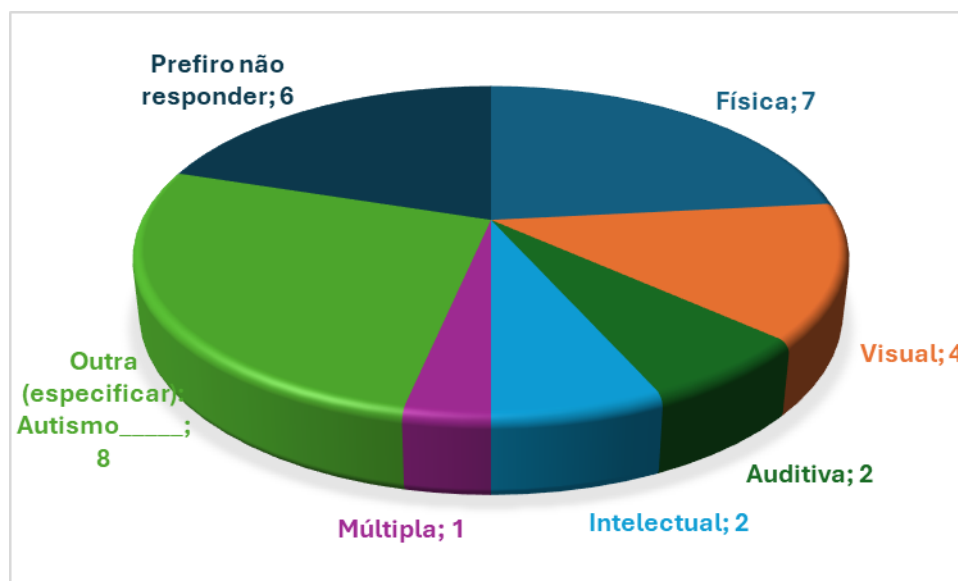
Nesse sentido, os resultados reforçam a necessidade de que a UnB, em consonância com o PDI 2023–2028 e com as diretrizes apontadas no Relatório de Gestão 2024, consolide mecanismos institucionais capazes de identificar, acompanhar e apoiar servidores com deficiência independentemente da forma de ingresso, assegurando a efetividade dos direitos previstos na legislação e promovendo uma gestão de pessoas orientada pelos princípios da equidade e da inclusão.

4.1.3 Tipos de deficiência e diversidade de perfis

No que se refere ao tipo de deficiência declarada, observa-se expressiva heterogeneidade entre os participantes da pesquisa no Gráfico 6. A deficiência física apresentou maior recorrência, correspondendo a 23,3% da amostra (n=7), seguida pela deficiência visual (13,3%; n=4) e auditiva (6,7%; n=2). Também foram identificadas deficiências intelectuais (6,7%; n=2) e deficiências múltiplas (3,3%; n=1). Destaca-se, ainda, o grupo que assinalou a categoria “outra deficiência”, especificamente o Transtorno do Espectro Autista, que representa 26,7% dos respondentes (n=8). Ademais, 20,0% dos participantes (n=6) optaram por “prefiro não responder”.

Nesse estudo, o Transtorno do Espectro Autista (TEA) é compreendido no âmbito das políticas públicas brasileiras de inclusão, em conformidade com a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e com as diretrizes adotadas pela administração pública, que reconhecem o TEA como condição enquadrada no campo da deficiência para fins de garantia de direitos, acessibilidade e inclusão institucional. Essa opção conceitual assegura coerência analítica com o marco normativo vigente e com os instrumentos de gestão pública que orientam as políticas institucionais analisados.

Gráfico 6 – Tipos de deficiência declarados pelos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

Tabela 3 – Associações Perfil × Percepção de Inclusão (n=30)

Variável	% Insatisfeitos (Parcial/Insuficiente)	χ^2 (p-valor)	OR (IC95%)
Tempo serviço >10 anos	82% (18/22)	12,4 (0,015)*	4,2 (1,3 – 13,5)
Deficiência neurodivergente	75% (9/12)	8,7 (0,031)*	3,8 (1,1 – 13,2)
Idade 40-59 anos	68% (15/22)	5,2 (0,074)	2,9 (0,9 – 9,4)

Fonte: Elaborado pela Autora com dados do questionário (2025). Teste qui-quadrado.

Nota: * $p < 0.05$ (significância estatística). OR > 1 = maior chance de percepção negativa da inclusão institucional.

Identifiquei correlação estatisticamente significativa entre tempo de serviço superior a 10 anos e percepção negativa de implementação de políticas inclusivas ($\chi^2=12.4$, $p=0.015$), sugerindo efeito cumulativo da exposição às limitações institucionais. Servidores neurodivergentes também apresentam odds ratio (Razão de possibilidades) 3,8 vezes maior de insatisfação ($p=0.031$), evidenciando especificidades não atendidas pelo arcabouço normativo atual da UnB.

Cumpra destacar que a utilização dos testes estatísticos de associação, como o qui-quadrado, bem como da estimativa de odds ratio, assume, neste estudo, caráter exploratório, considerando o tamanho da amostra e o delineamento da pesquisa. Assim, os resultados obtidos não têm por finalidade a generalização estatística, mas a identificação de padrões, tendências e associações relevantes no contexto investigado, contribuindo para a compreensão analítica das percepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. A utilização desses testes visa exclusivamente ampliar a densidade analítica dos achados, sem descaracterizar o delineamento qualitativo da pesquisa.

A diversidade de perfis identificada abrange deficiências físicas, sensoriais, intelectuais, múltiplas e condições associadas à neurodiversidade, evidenciando a complexidade do público-alvo atendido pela Universidade de Brasília e reforçando a pertinência das diretrizes institucionais expressas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB 2023–2028. O PDI

reconhece a diversidade e a inclusão como princípios estruturantes da gestão universitária e estabelece o compromisso institucional com a promoção da acessibilidade, da equidade e da valorização da diversidade no âmbito do corpo técnico-administrativo, o que demanda políticas e práticas sensíveis à pluralidade de necessidades existentes.

Sob essa perspectiva, os resultados empíricos dialogam diretamente com os desafios apontados nos Relatórios de Gestão da Universidade de Brasília, que reconhecem a necessidade de aprimoramento contínuo das ações institucionais voltadas à acessibilidade, à adequação dos ambientes físicos e digitais e ao fortalecimento de políticas de inclusão para servidores com deficiência. A heterogeneidade dos perfis identificados na pesquisa reforça a inadequação de abordagens homogêneas ou padronizadas e evidencia a importância de estratégias institucionais diferenciadas, baseadas no princípio das adaptações razoáveis previsto na Lei nº 13.146/2015.

Ademais, a decisão de parte dos participantes por não declarar o tipo de deficiência constitui um achado analítico relevante, na medida em que pode refletir preocupações relacionadas à privacidade, ao estigma ou a ambiguidades institucionais nos processos de identificação e reconhecimento da condição de deficiência no ambiente de trabalho. Tal evidência encontra respaldo nas análises de Diniz (2012) e Diniz, Barbosa e Santos (2009), ao indicarem que, mesmo em contextos organizacionais comprometidos formalmente com a inclusão, persistem tensões entre o reconhecimento normativo da deficiência e sua efetiva incorporação nas práticas institucionais de gestão de pessoas.

Em síntese, o perfil dos servidores participantes da pesquisa revela um grupo predominantemente feminino, composto majoritariamente por indivíduos em faixa etária intermediária da vida laboral, com trajetórias profissionais consolidadas na instituição, elevado nível de escolaridade e expressiva diversidade de tipos de deficiência. Observa-se, ainda, a coexistência de diferentes formas de ingresso no serviço público, tanto por meio da ampla concorrência quanto pela reserva de vagas destinada a pessoas com deficiência, o que evidencia percursos diferenciados de acesso e reconhecimento institucional.

Esse conjunto de evidências empíricas dialoga diretamente com os objetivos da pesquisa e fornece base analítica consistente para a discussão, nos subtópicos subsequentes, das práticas de gestão de pessoas, das barreiras institucionais enfrentadas e das estratégias de permissão à promoção da permanência, da valorização e do desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência. Tais análises articulam-se aos pressupostos da

Lei nº 13.146/2015 e aos compromissos reforçados pelo Brasil no âmbito da Agenda 2030 das Nações Unidas, especialmente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 8.5, relativos ao trabalho decente e à igualdade de oportunidades, e 10, direcionados à redução das desigualdades (Brasil, 2015; ONU, 2015).

4.2 PRÁTICAS INSTITUCIONAIS DE INCLUSÃO, ACESSIBILIDADE E APOIO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Este tópico analisa as práticas institucionais de inclusão, acessibilidade e apoio oferecidas pela Universidade de Brasília aos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência que atuam no Campus Darcy Ribeiro, a partir das respostas às questões 9 a 13 do questionário aplicado. Tais questões foram definidas como indicadores das práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão, ao apoio funcional e ao acompanhamento desses servidores, em consonância com o Objetivo Específico 2 da pesquisa.

A análise articula os dados empíricos ao marco normativo vigente, com destaque para a Lei nº 13.146/2015, às diretrizes estratégicas expressas no PDI da UnB (2023–2028) e às evidências apresentadas nos Relatórios de Gestão da Universidade, dialogando com a literatura da área de Gestão Pública, implementação de políticas públicas e gestão inclusiva no setor público. Parte-se do pressuposto de que políticas públicas somente se tornam efetivas quando institucionalizadas por meio de rotinas administrativas, fluxos operacionais claros e definição objetiva de responsabilidades, conforme argumentam Secchi (2016) e Cavalcante e Lotta (2015).

Nesse sentido, os resultados permitem identificar padrões, lacunas e desafios na execução das políticas institucionais de inclusão, demonstrando aspectos estruturais da gestão pública universitária que impactam diretamente a permanência, o desempenho e o reconhecimento profissional dos servidores com deficiência.

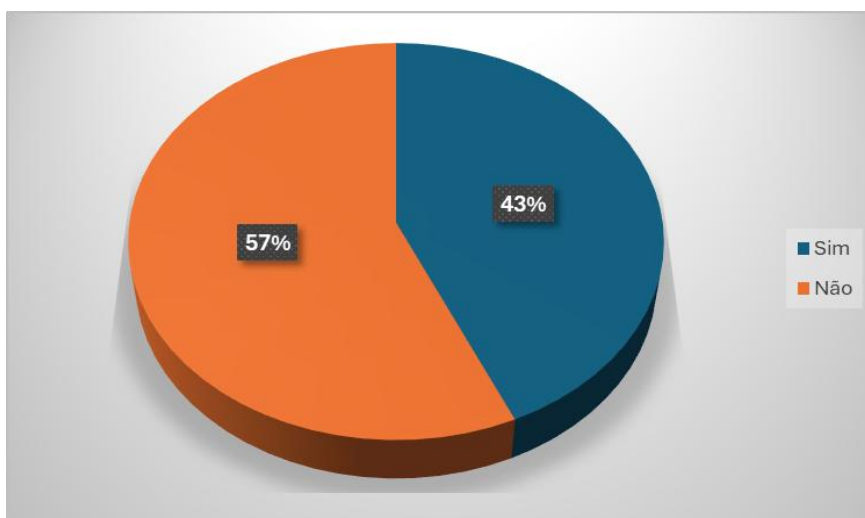
4.2.1 Perícia médica no ingresso e a atuação da gestão de pessoas

A perícia médica de ingresso, enquanto prática institucional vinculada à gestão de pessoas, constitui uma etapa estratégica para a identificação de necessidades específicas, o planejamento de adaptações razoáveis e a garantia de condições equitativas de trabalho desde o ingresso do servidor no serviço público. No entanto, os dados empíricos revelam fragilidades significativas nesse processo no âmbito da Universidade de Brasília.

Apenas 43% dos servidores foram questionados sobre necessidades específicas durante a perícia médica de ingresso (Gráfico 7), o que evidencia uma lacuna na avaliação biopsicossocial prevista na LBI (Art. 28). Esse resultado evidencia fragilidades na institucionalização da perícia médica como instrumento de identificação de necessidades e planejamento de adaptações. Estudos realizados em outras universidades federais indicam que esse cenário não é homogêneo no setor público. Pesquisa conduzida na Universidade Federal do Rio de Janeiro aponta que aproximadamente 70% dos Técnicos-Administrativos em Educação relataram a existência de protocolos sistemáticos de identificação de necessidades no ingresso (Sousa, 2021). Tal referência não tem caráter comparativo direto, mas ilustra que a adoção de procedimentos estruturados é factível no contexto das instituições federais de ensino superior, reforçando que as fragilidades observadas na UnB decorrem de limites organizacionais, e não de impedimentos normativos.

De acordo com o Guia do servidor, disponível no site <https://dgp.unb.br/servidor/guia-servidor#inspecao-medica>, a Perícia Oficial em Saúde é o ato administrativo que consiste na avaliação técnica de questões relacionadas à saúde e à capacidade laboral, realizada na presença do periciado por médico ou cirurgião-dentista formalmente designado. Dentre as atribuições: Avaliar as situações relacionadas à condição de deficiência de servidores, de seus dependentes e de candidatos aprovados em concurso público da UnB para as vagas destinadas às pessoas com deficiência.

Gráfico 7 – Procedimentos adotados na perícia médica no ingresso dos TAEs com deficiência na UnB.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Tal resultado pode ser interpretado à luz das análises de Lotta (2019), ao discutir a implementação de políticas públicas no nível organizacional e destacar que a ausência de procedimentos padronizados tende a transferir para o indivíduo a responsabilidade pela efetivação de direitos já previstos normativamente. Essa lógica contraria os princípios estabelecidos pela Lei nº 13.146/2015, que estabelece como dever institucional a identificação de barreiras e a adoção de adaptações adequadas, especialmente no que se refere ao trabalho e ao ambiente laboral acessível (artigos 28 e 34).

Sob a perspectiva da Gestão Pública, observa-se um déficit na institucionalização das práticas inclusivas no momento do ingresso, o que compromete os princípios da eficiência, da equidade e da impessoalidade administrativa (Secchi, 2016). Embora o PDI da UnB 2023–2028 reconheça explicitamente a inclusão e a acessibilidade como valores estratégicos e preveja ações voltadas à promoção de condições de trabalho adequadas para pessoas com deficiência, os dados da pesquisa sugerem que tais diretrizes ainda não se traduzem, de forma sistemática, em rotinas consolidadas da gestão de pessoas no Campus Darcy Ribeiro.

As fragilidades identificadas nas práticas institucionais analisadas podem ser compreendidas como expressão de déficits de capacidade organizacional da universidade para implementar, de forma integrada e contínua, as políticas públicas de inclusão e acessibilidade, refletindo limitações nos arranjos administrativos, nos fluxos de gestão e nos mecanismos de coordenação institucional.

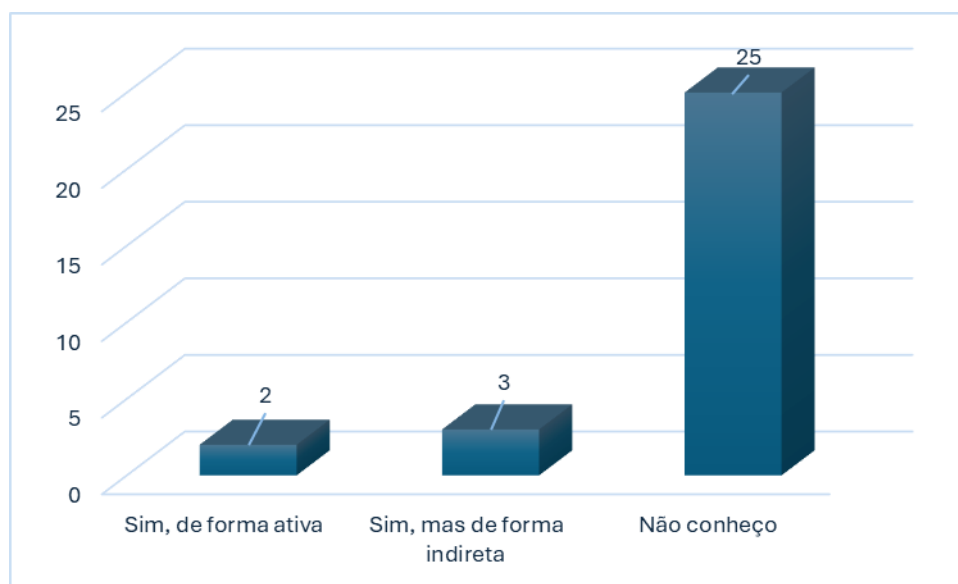
4.2.2 Conhecimento e acesso a programas e políticas institucionais de inclusão

No que se refere ao conhecimento e ao acesso a programas, políticas ou ações institucionais voltadas à inclusão de servidores com deficiência, os dados empíricos revelam um cenário marcado por baixo nível de informação, acesso restrito e limitada apropriação institucional dessas iniciativas pelos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência. A maioria dos participantes declarou não conhecer políticas específicas ou não saber a qual instância recorrer em caso de necessidade, enquanto apenas uma parcela reduzida afirmou ter conhecimento ou participação em ações institucionais voltadas à inclusão.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição das respostas relativas ao conhecimento e à participação dos TAEs com deficiência em políticas e ações institucionais de inclusão na

Universidade de Brasília, evidenciando a baixa capilaridade das iniciativas existentes e sua frágil inserção no cotidiano funcional desses servidores.

Gráfico 8 – Conhecimento e participação dos TAEs com deficiência em políticas e ações institucionais de inclusão na UnB.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

A leitura dos dados quantitativos indica que, embora a Universidade disponha formalmente de ações e normativas voltadas à promoção da acessibilidade e da inclusão, tais iniciativas não se traduzem, de forma consistente, em conhecimento efetivo ou acesso sistemático por parte do público diretamente destinatário dessas políticas. Esse achado reforça a distinção, amplamente discutida na literatura de políticas públicas, do distanciamento entre marco legal e aplicação concreta, especialmente no contexto da implementação organizacional (Cavalcante; Lotta, 2015; Lotta, 2019).

A análise foi aprofundada a partir das respostas abertas à questão 12, respondida apenas pelos participantes que declararam conhecer alguma política, ação ou prática institucional de inclusão. Mesmo nesse grupo restrito, as falas revelam um conhecimento fragmentado, setorial e fortemente associado a estruturas ou iniciativas específicas, sem que se observe, de forma recorrente, a identificação de uma política institucional integrada de inclusão.

A organização analítica dessas respostas permitiu identificar quatro núcleos principais de menções:

- 1) Órgãos institucionais de apoio vinculados à assistência e à acessibilidade;
- 2) Ações de acessibilidade física e arquitetônica;
- 3) Programas ou iniciativas institucionais pontuais; e
- 4) Experiências críticas relacionadas a limites de acesso ou cobertura das políticas existentes.

No primeiro núcleo, alguns participantes associaram as práticas de inclusão ao reconhecimento de estruturas institucionais específicas, como expresso pelo SER05, que mencionou diretamente “o DACES”, indicando conhecimento da Diretoria de Acessibilidade como instância formal da Universidade voltada à temática. De forma semelhante, o SER30 mencionou o “CAEP” - Centro de Atendimento e Estudos Psicológicos, embora tenha destacado limitações no atendimento, ao afirmar que “é muito restrita e não pode ser atendida”, o que evidencia que o simples reconhecimento institucional de um órgão não garante acesso efetivo ou atendimento adequado às demandas apresentadas ou acompanhamento continuado. Além disso, a coexistência de iniciativas relevantes com baixa visibilidade e integração sugere descontinuidades organizacionais que dificultam a consolidação de uma política institucional de inclusão amplamente reconhecida pelos servidores.

O Centro de Atendimento e Estudos Psicológicos da UnB, vinculado ao Instituto de Psicologia e em funcionamento desde 1975, oferece atendimentos a toda a comunidade do Distrito Federal, bem como disponibiliza assessoria à comunidade interna da Universidade de Brasília. Possui atendimento psicológico gratuito à comunidade, além de atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão em Psicologia. Conta com mais de 100 terapeutas (incluindo estagiários de graduação e pós-graduação), com número variável por semestre conforme matrículas. Destaca-se pela diversidade de linhas clínicas e apoia atividades práticas dos cursos, pesquisas de professores/estudantes e projetos de extensão envolvendo docentes, técnicos e discentes do Instituto de Psicologia (UnB,2025).

No segundo núcleo, foram citadas ações relacionadas à acessibilidade física e arquitetônica, como rampas, elevadores e banheiros adaptados, conforme indicado pelo SER21. Essas menções reforçam a centralidade das adaptações estruturais na percepção dos servidores,

mas também revelam que tais ações tendem a ser compreendidas como soluções isoladas, desvinculadas de uma política mais ampla de gestão inclusiva e acompanhamento funcional.

Um terceiro conjunto de respostas remete a programas ou iniciativas institucionais pontuais, como relatado pelo SER15, que mencionou “tutoria para PCD” e “transporte para PCD no campus”. Embora tais ações indiquem esforços institucionais relevantes, sua citação de forma isolada e sem referência a diretrizes mais amplas sugere baixa integração dessas iniciativas a uma política institucional sistematizada e amplamente divulgada. Em 2022, a UnB realizou a seleção de tutores que atuavam na promoção da acessibilidade e na mediação entre o tutorado, a DACES, a coordenação do curso e os professores das disciplinas, passou a ser regida pelo edital do Programa de Tutoria para Acessibilidade (PTA). O PTA absorveu e reestruturou as ações realizadas, até então, pelo Programa de Tutoria Especial (PTE) e tem como principal objetivo eliminar barreiras que impedem o processo de aprendizagem e a participação na vida universitária dos estudantes que são públicos da Política de Acessibilidade da Universidade (UnB, 2025).

Por fim, destaca-se a fala do SER28, que apresentou uma perspectiva diferenciada ao relatar sua participação direta na elaboração da política de acessibilidade da Universidade de Brasília e na atuação da COPEASD – Comissão Permanente de Acolhimento dos Servidores com Deficiência, comissão que acolhia servidores com deficiência antes da criação da DACES. Essa resposta evidencia a existência de um histórico institucional de construção de políticas inclusivas, mas também sugere descontinuidades e mudanças organizacionais que nem sempre resultaram em maior visibilidade ou consolidação dessas políticas no cotidiano funcional dos servidores.

A COPEASD foi instituída pela Resolução do Decanato de Gestão de Pessoas nº 005/2015, com a função de acompanhar 15 servidores com deficiência que ingressaram na Universidade de Brasília, nos concursos públicos de 2015 e 2016. Os novos servidores foram acompanhados no processo de ambientação ao serviço na Universidade durante todo o processo de estágio probatório, segundo informações do site <https://noticias.unb.br/institucional/1039-acolhimento-e-adaptacao-ao-ambiente-de-trabalho> (UnB, 2025).

A COPEASD era responsável por decidir sobre alternativas de lotação do servidor e propor estratégias para facilitar o efetivo exercício, entre outros deveres. A comissão ainda deve ouvir especialistas e comunidade acadêmica para elaborar uma política para a área em parceria

com a equipe do Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE). O programa atende alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade de Brasília.

Em 2020, por meio do Ato da Reitoria nº 0845/2020, foi atualizada a estrutura organizacional do DAC, com a criação da Diretoria de Acessibilidade, setor anteriormente denominado Coordenação de Apoio às Pessoas com Deficiência (PPNE). Esta mudança no organograma institucional representa o entendimento de que a acessibilidade, como política e como direito, deve ser trabalhada na perspectiva da transversalidade entre as unidades acadêmicas, responsabilizando todos os atores da universidade (docentes, discentes, técnicos) a promoverem a inclusão e a participação de todos no âmbito da Universidade de Brasília (UnB, 2025).

De modo geral, as respostas qualitativas associadas à questão 12 corroboram os resultados quantitativos apresentados no Gráfico 8, ao indicar que, mesmo entre aqueles que afirmam conhecer políticas ou ações de inclusão, esse conhecimento é parcial, pouco sistematizado e fortemente dependente de experiências individuais. Tal achado converge com as análises de Diniz (2012) e de Diniz, Barbosa e Santos (2009), que apontam que a formalização de políticas inclusivas não é suficiente para garantir sua efetividade, sobretudo quando persistem déficits de comunicação institucional, reconhecimento simbólico e incorporação das ações ao cotidiano organizacional.

À luz da Lei nº 13.146/2015, que estabelece a transversalidade das políticas de inclusão, a ampla divulgação das ações institucionais e a garantia de participação plena e efetiva das pessoas com deficiência, a dificuldade de acesso à informação observada compromete diretamente a efetividade das políticas públicas e limita seu potencial transformador. Do ponto de vista da Gestão Pública, configura-se o que Cavalcante e Lotta (2015) definem como fragilidade da capacidade de implementação, na qual programas e instrumentos existem formalmente, mas não são internalizados como práticas regulares da organização.

Embora o Relatório de Gestão da UnB (2025) registre iniciativas relevantes no campo da acessibilidade arquitetônica, digital e comunicacional, os dados empíricos desta pesquisa indicam que tais ações ainda carecem de maior visibilidade, integração intersetorial e articulação com a rotina funcional dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência. Esse descompasso entre planejamento, execução e percepção dos servidores reforça a necessidade de fortalecimento dos mecanismos institucionais de comunicação, acompanhamento e avaliação das

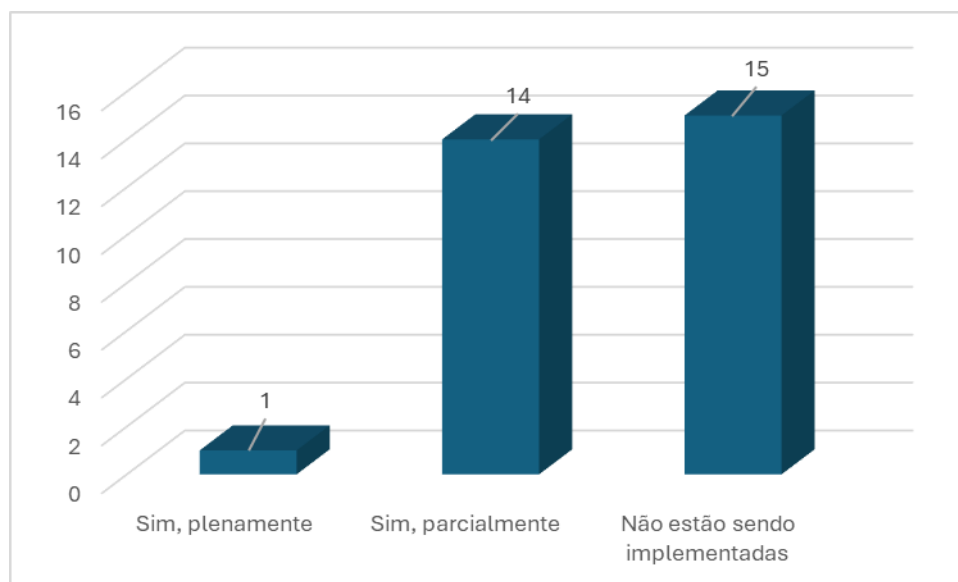
políticas de inclusão, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas no PDI UnB 2023–2028.

Esses elementos evidenciam que, embora existam estruturas formais relevantes, sua fragmentação limita a consolidação de uma política institucional integrada de inclusão.

4.2.3 Apoio institucional e acompanhamento funcional no Campus Darcy Ribeiro

No tocante à percepção sobre a implementação das políticas institucionais de inclusão no Campus Darcy Ribeiro, os participantes manifestaram, de forma predominante, avaliações de implementação parcial ou insuficiente (Gráfico 9). A maioria dos respondentes indicou que as políticas existem principalmente no plano formal, enquanto apenas uma minoria percebe tais ações como efetivamente consolidadas e presentes no cotidiano de trabalho.

Gráfico 9 – Percepção dos TAEs com deficiência sobre a implementação das políticas institucionais de inclusão no Campus Darcy Ribeiro.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Essa percepção empírica confirma o que Peters (2018) denomina *gap de implementação*, caracterizado pela distância entre o planejamento estratégico e a prática cotidiana das organizações públicas. Apesar de o PDI UnB 2023–2028 estabelecer compromissos claros com a promoção da acessibilidade, da diversidade e da inclusão, os dados indicam que tais diretrizes

ainda não se materializam de forma contínua e sistemática em práticas percebidas pelos servidores com deficiência.

Os relatos dos participantes indicam que não se identificou, de forma sistemática, a existência de respostas institucionais estruturadas por parte das chefias imediatas ou dos gestores às necessidades de acompanhamento funcional dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência. As referências feitas pelos TAEs às chefias aparecem de modo indireto, associadas, sobretudo, à ausência de orientações claras, à falta de encaminhamentos formais ou à dependência de soluções pontuais e individualizadas. Tal cenário sugere que, embora existam normativos institucionais voltados à inclusão, estes não se materializam de maneira efetiva no cotidiano organizacional, evidenciando uma lacuna entre a previsão normativa e a prática administrativa. Essa dinâmica reforça a compreensão do capacitismo em sua dimensão institucional, caracterizado não por ações explícitas de discriminação, mas pela ineficácia estrutural dos mecanismos de apoio e acompanhamento aos servidores com deficiência.

O Relatório de Gestão da UnB (2025) reconhece desafios estruturais relacionados à acessibilidade física, digital e comunicacional, bem como à necessidade de fortalecimento das ações no âmbito da gestão de pessoas, especialmente no acompanhamento funcional dos servidores com deficiência. A convergência entre esse reconhecimento institucional e a percepção dos participantes da pesquisa reforça a consistência dos achados e evidencia que as dificuldades identificadas não se restringem a experiências individuais, mas refletem limitações organizacionais de caráter estrutural.

4.2.4 Implicações das práticas de gestão de pessoas para a inclusão institucional

A análise integrada das respostas às questões 9 a 13 evidencia que as práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão e ao apoio aos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência apresentam caráter fragmentado e apenas parcialmente institucionalizado. Persistem fragilidades nos processos de ingresso, no acompanhamento funcional e na comunicação das políticas inclusivas, o que limita a efetividade das ações previstas tanto no marco legal quanto no planejamento estratégico da Universidade.

Conforme argumentam Cavalcante e Lotta (2015), políticas públicas dependem da capacidade das organizações de internalizá-las como parte de sua rotina administrativa, sob pena de permanecerem restritas ao plano normativo. Nesse sentido, os resultados indicam a

necessidade de superar uma lógica centrada no cumprimento formal da legislação, avançando para uma abordagem de gestão inclusiva estratégica, orientada por planejamento, monitoramento e avaliação contínua, conforme defendem Secchi (2016) e Peters (2018).

Os achados empíricos deste estudo revelam limites relevantes da governança interna da inclusão na Universidade de Brasília, entendida como a capacidade institucional de articular normas, planejamento estratégico, estruturas organizacionais e práticas cotidianas de gestão em torno de objetivos comuns. Embora a UnB disponha de marco regulatório vigente e de referenciais institucionais expressos no PDI 2023–2028, os dados indicam fragilidades nos mecanismos de coordenação, comunicação intersetorial e responsabilização institucional, elementos centrais da governança pública contemporânea (Secchi, 2016; Peters, 2018). Tal descompasso compromete a transformação das políticas inclusivas em práticas efetivas e contínuas, evidenciando que a inclusão, no âmbito da gestão de pessoas, ainda não se encontra plenamente integrada como eixo estruturante da governança universitária.

Do ponto de vista da inclusão, as evidências empíricas revelam que o desenho institucional da UnB, embora formalmente alinhado à Lei Brasileira de Inclusão, ao PDI 2023–2028 e aos compromissos da Agenda 2030, ainda enfrenta obstáculos relevantes na operacionalização cotidiana de práticas que assegurem, de forma efetiva, acessibilidade, permanência e desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência.

Dessa forma, o Tópico 4.2 demonstra que as limitações identificadas não decorrem da ausência de normativos ou de diretrizes estratégicas, mas de fragilidades nos processos de implementação e na institucionalização das práticas inclusivas no âmbito da gestão de pessoas. A partir dessa constatação, torna-se analiticamente necessário deslocar o olhar das estruturas formais e dos arranjos institucionais para a experiência vivida dos servidores, buscando compreender como tais políticas e práticas são percebidas, apropriadas e ressignificadas no cotidiano de trabalho.

4.3 PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO, ACESSIBILIDADE E APOIO INSTITUCIONAL

Este tópico analisa as percepções dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência acerca dos resultados concretos das estratégias institucionais de inclusão, acessibilidade e apoio implementadas no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília,

com base nas respostas às questões 14 a 24 do questionário. Tais questões estão diretamente alinhadas ao Objetivo Específico 3 da pesquisa e avaliam, de forma integrada, resultados percebidos das políticas, obstáculos enfrentados, experiências positivas, adequação do ambiente físico e digital, acolhimento institucional, barreiras atitudinais e proposições de melhoria.

A análise articula dados quantitativos (questões fechadas 17 a 20), e dados qualitativos (questões abertas 14 a 16 e da 21 a 24), adotando procedimento analítico-interpretativo, conforme recomendam Minayo (2023) e Bardin (2016), de modo a assegurar rigor metodológico e coerência entre evidências empíricas, marco normativo e planejamento institucional.

Neste eixo aprofundamos os achados apresentados no Tópico 4.2, deslocando o foco das estruturas e instrumentos institucionais para a dimensão perceptiva e experiencial da implementação, aspecto central nos estudos contemporâneos sobre políticas públicas e governança no setor público (Secchi, 2016; Peters, 2018). Tal abordagem permite identificar, a partir da perspectiva dos próprios sujeitos envolvidos, como as estratégias de inclusão são apropriadas, percebidas e avaliadas pelos servidores com deficiência, revelando tensões entre planejamento, execução e resultados percebidos.

4.3.1 Avaliação dos resultados práticos das políticas de inclusão

As respostas à Questão 14 indicam que a percepção predominante dos participantes é de que os resultados das políticas institucionais de inclusão são parciais e insuficientes, especialmente no que se refere à capacidade das políticas de alcançar todos os níveis e cantos da organização de forma equitativa e à sua materialização no cotidiano do trabalho.

Esse padrão avaliativo pode ser ilustrado pela fala do servidor SER01, ao afirmar que as iniciativas são “*parcialmente satisfatórias*”, e do SER02, que destaca não perceber mudanças significativas decorrentes das políticas. Já o SER03 aponta que “*ainda são pouco acessíveis a todos*”, enquanto o SER08 informa que “*a implementação de políticas públicas de inclusão de servidores muito tímidas está mais voltada para discentes*”.

A recorrência dessas percepções reforça a interpretação de que as políticas existentes ainda operam de forma desigual e pouco sistematizada, o que a literatura denomina como déficit de implementação (Peters, 2018). Tais percepções indicam que o cumprimento formal da legislação (artigos 28 e 34 da Lei nº 13.146/2015, que tratam do direito ao trabalho em ambiente

acessível e inclusivo) não tem sido suficiente para garantir resultados amplamente percebidos pelos servidores da Instituição Universitária.

4.3.2 Obstáculos institucionais à efetividade das políticas

A Questão 15 do questionário permite identificar, de forma consistente, os principais obstáculos à efetividade das políticas institucionais de inclusão na Universidade de Brasília, segundo a percepção dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência. Entre os entraves mais recorrentes destacam-se falhas na comunicação institucional, limitações estruturais no ambiente físico de trabalho, deficiência no acompanhamento funcional, presença de barreiras atitudinais associadas ao capacitismo e insuficiente integração entre os setores responsáveis pela implementação das ações inclusivas.

Conforme discutido no referencial teórico, o capacitismo institucional manifesta-se predominantemente por meio de barreiras estruturais, organizacionais e procedimentais que comprometem a efetividade das políticas inclusivas, ainda que não se expressem por práticas discriminatórias explícitas (Campbell, 2009; ONU, 2006). Os achados empíricos desta pesquisa corroboram essa compreensão, ao evidenciar que as dificuldades enfrentadas pelos servidores não se restringem a atitudes individuais, mas decorrem, sobretudo, de fragilidades sistêmicas na capacidade institucional de operacionalizar, monitorar e sustentar ações de inclusão de forma contínua e integrada.

Os relatos dos participantes ilustram de maneira concreta essas limitações. O SER01 aponta explicitamente a ausência de acompanhamento sistemático por parte da gestão de pessoas, ao mencionar o *“acompanhamento do DGP das pessoas com deficiência”* como um entrave relevante. O SER02 sintetiza a problemática ao indicar a *“falta de informação”* como obstáculo central, enquanto o SER03 enfatiza questões estruturais e ergonômicas não adequadamente tratadas. O SER04 menciona problemas recorrentes relacionados à funcionalidade de elevadores e à inexistência de avaliações diferenciadas das necessidades funcionais. Já os SER08 e SER21 fazem referência direta às barreiras atitudinais, ao apontarem, respectivamente, a *“modalidade atitudinal, principalmente por parte dos gestores e chefes imediatos”* e o *“preconceito institucional”*.

Esses obstáculos revelam fragilidades simultâneas nos processos de coordenação, monitoramento e responsabilização institucional, comprometendo a capacidade da organização

de transformar diretrizes normativas em práticas inclusivas efetivas no cotidiano de trabalho dos servidores. Tal cenário evidencia que, embora existam normas e políticas formalmente instituídas, sua implementação ocorre de forma fragmentada, reativa e dependente de iniciativas pontuais.

A análise institucional da Universidade de Brasília evidencia avanços relevantes no plano normativo da gestão inclusiva, mas revela a persistência de lacunas na acessibilidade estrutural que afetam diretamente os Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência, especialmente no Campus Darcy Ribeiro. Relatórios institucionais e documentos de planejamento reconhecem iniciativas voltadas à acessibilidade e à inclusão; contudo, auditorias internas recentes da Universidade apontam fragilidades recorrentes na infraestrutura física, como a inoperância de elevadores em unidades acadêmicas estratégicas e a ausência de sistemas de contingência energética em equipamentos essenciais à mobilidade, comprometendo a autonomia e a segurança de servidores com deficiência (AUD/UnB, 2024).

Os Relatórios de Monitoramento Institucional vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB 2023–2028 configuram instrumentos formais relevantes para o acompanhamento da execução das políticas, programas e ações estratégicas da Universidade (UnB, 2023). No campo da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência, esses documentos registram esforços institucionais relacionados à adequação de espaços físicos, à aquisição de recursos assistivos e à criação de estruturas administrativas específicas. Entretanto, a análise desses relatórios evidencia fragilidades na sistematização de indicadores voltados à acessibilidade estrutural e ao acompanhamento funcional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência, bem como limitações no monitoramento contínuo da efetividade das ações implementadas, aspecto amplamente discutido na literatura sobre capacidade estatal de implementação de políticas públicas (Secchi, 2016; Peters, 2018).

Essa fragilidade de monitoramento contribui para a manutenção de barreiras arquitetônicas e organizacionais, reforçando o descompasso entre o reconhecimento formal da inclusão e sua materialização no cotidiano institucional. A ausência de avaliações externas específicas conduzidas por órgãos como INEP, MEC ou ENAP sobre a acessibilidade estrutural voltada aos servidores públicos da Universidade reforça a importância das análises internas e da triangulação entre documentos institucionais e evidências empíricas. Nesse sentido, os achados desta pesquisa dialogam diretamente com os registros documentais da própria UnB,

evidenciando que as barreiras relatadas pelos servidores não constituem percepções isoladas, mas refletem limitações estruturais e organizacionais reconhecidas institucionalmente.

Em conjunto, os dados empíricos, os relatórios de monitoramento institucional e o relatório de auditoria interna revelam que os desafios enfrentados não decorrem da ausência de normativos ou de diretrizes institucionais, mas de limitações estruturais na governança, no monitoramento e na institucionalização de práticas inclusivas. Tal constatação reforça a leitura do capacitismo em sua dimensão institucional (Campbell, 2009) e sustenta a necessidade de estratégias integradas, transversais e permanentes de gestão inclusiva no âmbito da Universidade de Brasília. Esses resultados dialogam, ainda, com o Relatório de Gestão da UnB (2024) e com a análise de Cavalcante e Lotta (2015), ao evidenciar que políticas públicas desprovidas de mecanismos efetivos de coordenação e monitoramento tendem a apresentar baixa capacidade de implementação e reduzida efetividade institucional.

4.3.3 Experiências positivas e iniciativas bem-sucedidas

Embora minoritárias, as respostas à Questão 16 revelam a existência de experiências positivas pontuais, associadas principalmente a iniciativas localizadas, apoio informal de colegas ou adaptações específicas realizadas em determinadas unidades.

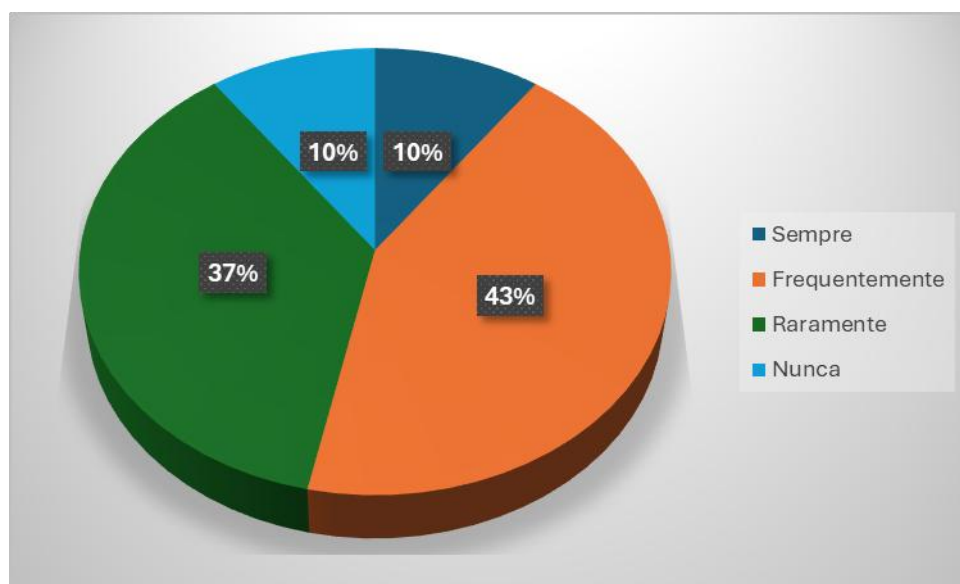
O SER01 menciona *“quando tomei posse, o DGP foi me perguntar se o lugar em que estava trabalhando era adequado para as minhas limitações”*; o SER14 destaca *“acolhimento e escuta da Comissão - COPEASD/DGP”*; e o SER15 associa sua experiência positiva *“o momento da minha entrada na UnB: houve uma entrevista inicial para identificar se eu precisava de alguma adaptação ou apoio específico. Essa etapa demonstrou uma preocupação inicial com a acessibilidade e com minhas necessidades como pessoa com deficiência. Embora não tenha havido acompanhamento posterior, essa iniciativa inicial mostrou abertura para o diálogo e disposição para ajustar o ambiente de trabalho, caso fosse necessário”*. Essas falas reforçam que os resultados positivos, quando percebidos, tendem a depender de contextos locais e da atuação de gestores ou equipes específicas, e não de uma política institucional uniformemente implementada.

Tal constatação reforça a crítica apresentada por Diniz (2012), ao apontar que práticas inclusivas baseadas em iniciativas isoladas, embora relevantes, não substituem políticas estruturadas e institucionalizadas.

4.3.4 Avaliação do ambiente físico, digital e do acolhimento institucional

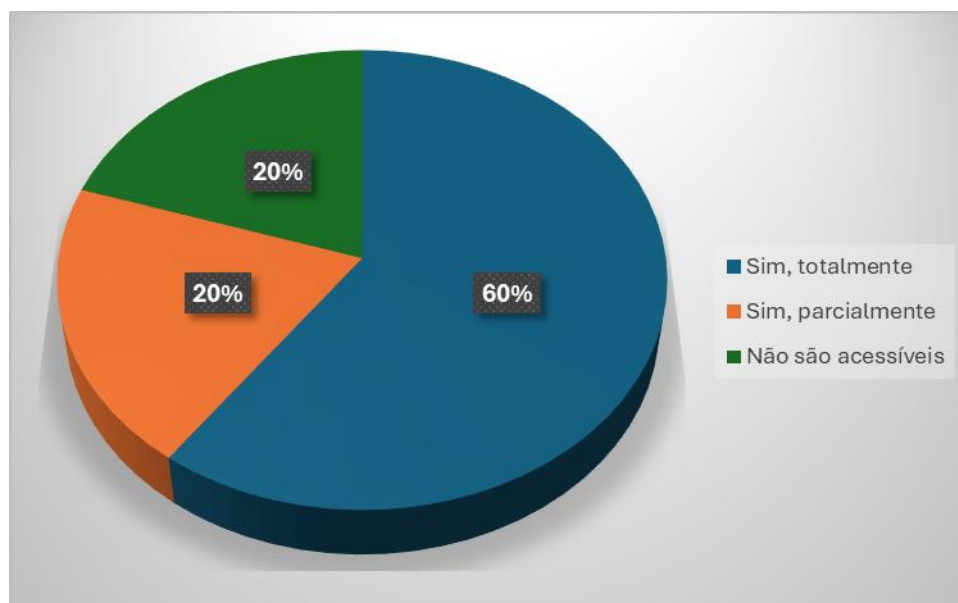
As percepções das questões fechadas 17, 18, 19 e 20, cujos resultados são apresentados graficamente, sintetizam a avaliação dos servidores quanto à adequação do ambiente físico, dos sistemas digitais, do acolhimento da chefia e da relação com os colegas. Embora haja avaliações intermediárias e positivas em alguns aspectos, persiste um contingente significativo de respostas que indicam inadequação ou insuficiência, sobretudo nos ambientes digitais e nos processos de trabalho.

Gráfico 10 – Avaliação da adequação do ambiente físico de trabalho.



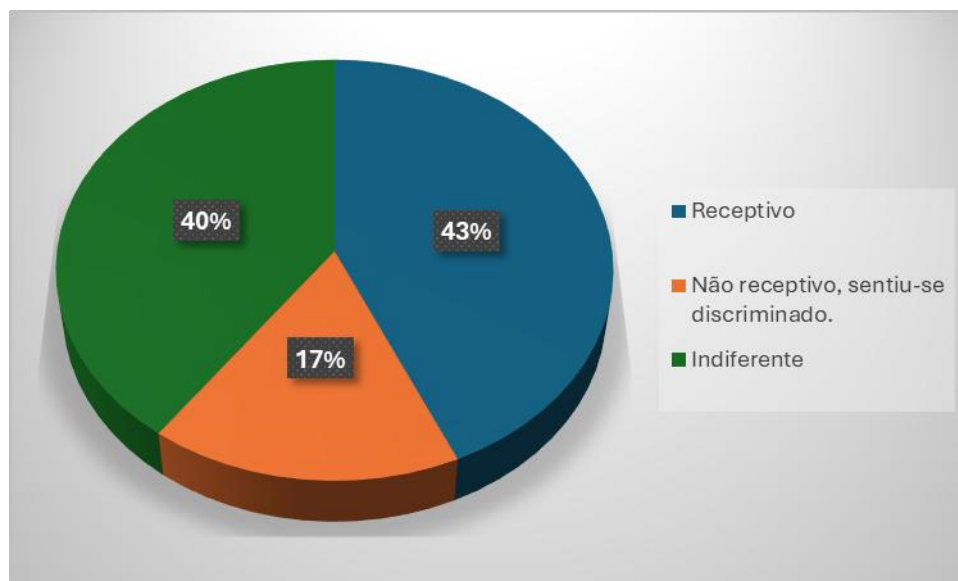
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Gráfico 11 – Avaliação da acessibilidade dos sistemas e ambientes digitais.



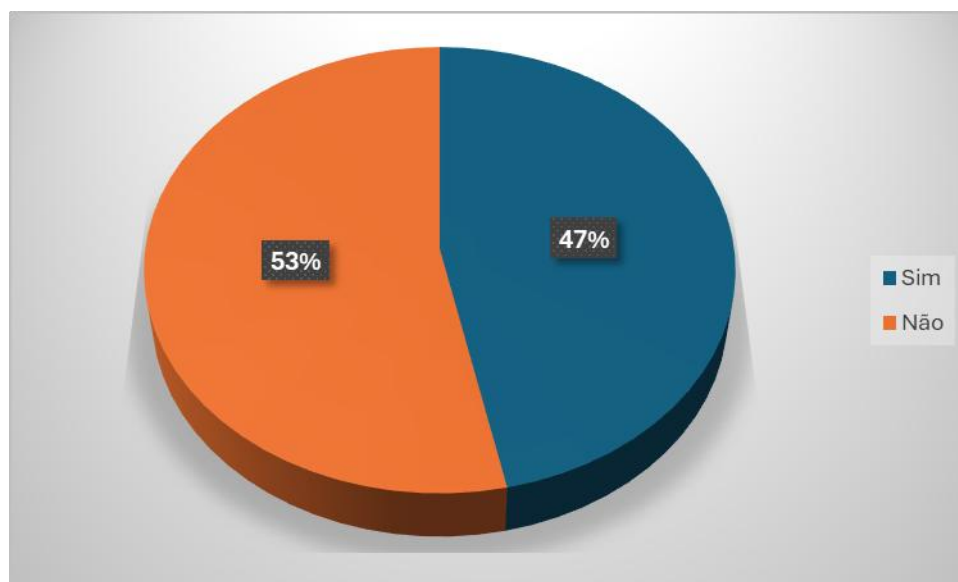
Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Gráfico 12 – Percepção sobre o acolhimento da chefia imediata.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Gráfico 13 – Percepção sobre o acolhimento por colegas de trabalho.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

De modo geral, os gráficos indicam avaliações predominantemente intermediárias ou negativas, especialmente no que se refere à acessibilidade digital e à adequação contínua dos espaços físicos, confirmando as evidências qualitativas apresentadas anteriormente. Os resultados gráficos corroboram os achados qualitativos, sem substituí-los, contribuindo para o fortalecimento interpretativo da análise. Esses resultados reforçam a necessidade de alinhar as práticas institucionais às diretrizes do PDI UnB 2023–2028, que estabelece a acessibilidade e a inclusão como princípios transversais da gestão universitária.

4.3.5 Barreiras atitudinais e impactos no desempenho profissional

As Questões 21 e 22 evidenciam a presença de barreiras atitudinais, manifestadas por incompreensão, estigmatização ou minimização das necessidades dos servidores com deficiência, com impactos diretos sobre o desempenho, a motivação e o bem-estar no trabalho.

Relatos referentes a resposta da questão 21: o SER10 relata que “*acredito que existe uma subutilização de minhas capacidades, devido às dificuldades relacionais/comunicativas que são consequência do TEA*” ; o SER07 informa que “*algumas vezes são consideradas em outras ignoradas, muitas vezes é priorizado o coletivo antes do individual*”; o SER30 diz que “*apesar de não ter se oposto à minha necessidade, percebo certa falta de consideração sobre as minhas*

necessidades nas ações de rotina como uso excessivo do frio no ambiente, intenção de aumentar a quantidade de pessoas na sala onde trabalho, e alguns falam em voz alta sem necessidade. A minha deficiência é o autismo e tenho muita sensibilidade auditiva”.

Em resposta à questão 22 do questionário, a maioria dos respondentes relatam preconceito, falta de empatia, incompreensão, capacitismo por parte dos colegas e chefias. O relato do SER19 é apresentado de forma mais extensa por sintetizar múltiplas dimensões das barreiras institucionais analisadas neste estudo., ele traz uma reflexão quanto o que a legislação e normativos internos e externos preveem, e o que realmente ocorre na prática *“Quando me apresentei ao departamento, a chefia imediata que me recebeu, antes mesmo de definir minha localidade de trabalho, ao ser informada do meu diagnóstico, tratou a situação com jocosidade, afirmando que “eu era uma pessoa sequelada indo para um lugar que iria me deixar mais sequelada”. Inicialmente, fui designada para atuar em dois laboratórios, sendo que um deles se subdividia em outros cinco espaços físicos. Ao mencionar meu diagnóstico e explicar que, em diversos momentos, necessito utilizar bengala, a reação foi novamente de pouco caso, sendo dito que ela deveria “fazer o que fosse melhor para o departamento” e que minha condição “não seria permanente”, embora sem qualquer previsão de quando poderia haver mudança. Essa recepção me levou a procurar o DGP, onde fui informada de que eu deveria ter passado previamente pela perícia médica antes da definição da lotação — procedimento que, de fato, ocorreu apenas posteriormente. Atualmente, estou lotada em apenas um laboratório, o que tornou minha rotina mais adequada às minhas necessidades. No entanto, enfrentar essa situação logo ao ingressar na FUB foi extremamente desgastante e evidencia o despreparo de alguns docentes para lidar com condições de saúde invisíveis, como a Esclerose Múltipla, e com as necessidades específicas de servidores que requerem um olhar atento e adaptado”.*

Conforme Diniz (2012) e Diniz, Barbosa e Santos (2009), barreiras atitudinais constituem um dos principais entraves à inclusão, pois persistem mesmo em organizações formalmente comprometidas com a diversidade. A ausência de ações sistemáticas de sensibilização e formação institucional compromete a efetividade das políticas de inclusão e reforça a dependência de relações interpessoais contingentes.

4.3.6 Estratégias individuais e sugestões de melhoria

As respostas às Questões 23 e 24 revelam que, diante das fragilidades institucionais, muitos servidores recorrem a estratégias individuais de adaptação, deslocando para si a responsabilidade pela superação de barreiras no ambiente laboral.

No campo das sugestões estruturais predominam as demandas por melhorias em rampas, elevadores, sinalização e transporte interno. Enquanto, no plano atitudinal e gerencial, os participantes apontam a necessidade do fortalecimento da comunicação institucional, formação continuada de gestores e equipes, maior efetividade na implementação do que já está normatizado e institucionalização de processos de acompanhamento contínuo aos servidores com deficiência.

O servidor SER15 sintetiza essa percepção ao afirmar que *“Acredito que algumas mudanças estruturais são prioritárias para melhorar a acessibilidade na UnB. Em primeiro lugar, é necessários um mapeamento e uma adequação mais consistentes dos espaços físicos, garantindo rotas acessíveis, sinalização adequada e mobiliário adaptado. Além disso, a universidade precisa investir em tecnologias assistivas e equipamentos atualizados, de forma padronizada, para que servidores e estudantes PCD tenham condições efetivas de exercer suas atividades. Também considero importante a melhoria da acessibilidade digital — desde sistemas internos até plataformas de ensino e comunicação — assegurando que sejam compatíveis com leitores de tela e outras ferramentas. Em síntese, falta uma política integrada de acessibilidade que trate infraestrutura, tecnologia e comunicação como partes de um mesmo compromisso institucional”*. Tal fala evidencia que o servidor não reivindica apenas novos normativos, e sim maior coerência entre planejamento, execução e monitoramento.

4.3.7 Síntese analítica e implicações para a gestão pública universitária

A análise integrada das percepções dos servidores evidencia que, embora a Universidade de Brasília disponha de arcabouço normativo consistente e alinhado à Lei nº 13.146/2015, ao PDI UnB 2023–2028 e aos compromissos registrados no Relatório de Gestão 2024, os resultados práticos das estratégias de inclusão ainda são percebidos como limitados, desiguais e insuficientemente institucionalizados.

Do ponto de vista da governança pública, os achados revelam limites relevantes da governança interna da inclusão, entendida como a capacidade institucional de articular normas,

planejamento, estruturas organizacionais e práticas cotidianas em torno de objetivos comuns (Secchi, 2016; Peters, 2018). A ausência de integração plena entre planejamento estratégico e implementação operacional compromete a efetividade das políticas e transfere, de forma implícita, para os indivíduos a responsabilidade pela garantia de direitos já previstos legalmente.

Essa constatação reforça a necessidade de que a inclusão seja incorporada como eixo estruturante da governança universitária, com mecanismos claros de coordenação, monitoramento e avaliação, dimensão que fundamenta diretamente as proposições apresentadas no tópico seguinte, ao examinar as barreiras institucionais, organizacionais e atitudinais enfrentadas pelos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro.

4.4 PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PRIORITÁRIAS PARA O FORTALECIMENTO DA INCLUSÃO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Este tópico apresenta a proposição de ações institucionais prioritárias voltadas ao fortalecimento da inclusão, da acessibilidade e do bem-estar dos Técnicos-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília, em consonância com o Objetivo Específico 4 da pesquisa. As propostas são fundamentadas nas evidências empíricas coletadas por meio das questões abertas 25 e 26 do questionário, bem como na análise integrada dos resultados apresentados nos tópicos anteriores, na Lei nº 13.146/2015, nas diretrizes estratégicas do PDI UnB 2023–2028 e nos desafios reconhecidos no Relatório de Gestão da Universidade.

Diferentemente de abordagens prescritivas descoladas da realidade organizacional, as ações aqui propostas surgem diretamente das percepções, experiências e sugestões dos próprios servidores com deficiência, o que confere legitimidade empírica, coerência metodológica e aderência ao contexto institucional. Tal estratégia dialoga com a literatura de Gestão Pública contemporânea, que enfatiza a centralidade dos atores organizacionais na formulação e no aprimoramento das políticas públicas, especialmente em contextos complexos e multissetoriais (Secchi, 2016; Lotta, 2019; Peters, 2018).

A análise qualitativa das respostas às questões 25 e 26 permitiu identificar núcleos recorrentes de proposições, os quais foram sistematizados em cinco ações prioritárias, apresentadas a seguir.

4.4.1 Fortalecimento da acessibilidade física, arquitetônica e de manutenção continuada

A ação mais recorrente nas respostas dos participantes refere-se à necessidade de ampliação e manutenção contínua da acessibilidade física no campus, especialmente no que diz respeito a rampas, elevadores, banheiros adaptados e condições seguras de circulação. As falas indicam que, embora existam intervenções pontuais, persistem barreiras estruturais que impactam diretamente a autonomia e a permanência no trabalho.

Essa percepção é explicitada na fala do SER01, ao afirmar: “*mais acessibilidade como rampas, elevadores e banheiros*”, bem como na manifestação do SER02, que destaca a importância de “*mais construções de acessos e manutenção adequada*”. De forma complementar, o SER02 acrescenta que, embora consiga acessar parte dos espaços, esse acesso ocorre de maneira desigual e precária, evidenciando a insuficiência de soluções isoladas.

Esses achados estão relacionados diretamente com os artigos 28 e 34 da LBI, que atribuem às instituições públicas a responsabilidade pela eliminação de barreiras arquitetônicas e pela garantia de ambientes laborais acessíveis. Além disso, o PDI UnB 2023–2028 reconhece a acessibilidade física como dimensão estruturante da política institucional de inclusão, enquanto o Relatório de Gestão (2024) aponta desafios persistentes relacionados à manutenção da infraestrutura acessível.

Nesse sentido, a ação prioritária proposta consiste no planejamento integrado de acessibilidade física, com diagnóstico contínuo, cronograma de manutenção e mecanismos de monitoramento institucional, de modo a superar uma lógica reativa e fragmentada.

4.4.2 Consolidação de estratégias de comunicação, informação e orientação institucional

Um segundo eixo de propostas refere-se à insuficiência de informação clara, sistematizada e acessível sobre políticas, programas e fluxos institucionais voltados aos servidores que possuem deficiência. As respostas indicam que a existência formal de ações não é acompanhada por estratégias eficazes de comunicação interna.

O SER02 sintetiza essa percepção ao mencionar a necessidade de “*informação*” como elemento central para o fortalecimento da inclusão. Essa demanda é coerente com os resultados discutidos no Tópico 4.2, que evidenciaram baixo nível de conhecimento institucional mesmo entre servidores com longas trajetórias na UnB.

À luz da LBI, que estabelece a ampla divulgação das ações inclusivas como pressuposto para a participação plena das pessoas com deficiência, a fragilidade comunicacional configura uma barreira institucional relevante. Do ponto de vista da governança pública, trata-se de uma limitação nos mecanismos de coordenação e transparência, conforme discutido por Secchi (2016) e Peters (2018).

Assim, propõe-se como ação prioritária a estruturação de canais institucionais permanentes de informação, com linguagem acessível, fluxos claros de encaminhamento e articulação entre DGP, DACES, unidades acadêmicas e chefias imediatas.

4.4.3 Formação continuada e sensibilização de gestores, chefias e equipes de trabalho

Outro núcleo recorrente nas respostas aponta para a necessidade de ações educativas e formativas voltadas à promoção de uma cultura organizacional inclusiva, com foco na superação de barreiras atitudinais e capacitistas.

O SER04 sugere explicitamente a realização de *“palestra obrigatória sobre inclusão, ...psicólogos, assistentes sociais e psiquiatras disponíveis para os servidores”*, associando essa ação à melhoria das relações de trabalho e ao reconhecimento institucional das pessoas com deficiência. Essa proposição reforça a compreensão de que a inclusão não se restringe à infraestrutura ou às normas, mas envolve práticas, valores e comportamentos cotidianos.

Tal achado converge com a literatura crítica sobre deficiência, que destaca a persistência de barreiras simbólicas e atitudinais mesmo em organizações formalmente comprometidas com a inclusão (Diniz, 2012; Diniz; Barbosa; Santos, 2009). Ademais, o PDI UnB 2023–2028 prevê ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas como instrumentos estratégicos da gestão universitária.

Dessa forma, propõe-se a implementação de programas permanentes de formação e sensibilização, integrados às políticas de desenvolvimento de pessoas, com participação obrigatória de gestores e chefias, visando fortalecer a governança interna da inclusão.

4.4.4 Valorização profissional, desenvolvimento e equidade de oportunidades

As respostas também revelam demandas relacionadas à valorização profissional e ao acesso equitativo a oportunidades de desenvolvimento, como cursos de capacitação e pós-graduação. O SER03 menciona explicitamente a necessidade de *“mais vagas em cursos de*

mestrados profissionais, principalmente em gestão pública, para poder capacitar nós deficientes para que possamos alcançar cada vez mais níveis de liderança e chefia, ou cursos específicos somente para PCD, e destinação de uma porcentagem do apoio financeiro à capacitação de servidores Técnico-Administrativos”, indicando que a inclusão deve abranger também trajetórias de crescimento e reconhecimento institucional.

Essa proposição dialoga diretamente com o perfil empírico identificado no Tópico 4.1, que revelou elevado nível de escolaridade entre os TAEs com deficiência. À luz da Gestão Pública, a não valorização dessas competências representa desperdício de capital humano e contradição com os princípios da eficiência e da equidade (Secchi, 2016).

Assim, recomenda-se como ação prioritária o alinhamento das políticas de inclusão às estratégias de desenvolvimento e valorização profissional, assegurando que servidores com deficiência tenham acesso efetivo a oportunidades de capacitação, progressão e reconhecimento.

4.4.5 Institucionalização da escuta ativa e do acompanhamento contínuo

Por fim, as respostas à questão 26 evidenciam percepções críticas quanto à distância entre o discurso institucional e a prática cotidiana. O SER03 expressa essa tensão ao afirmar: *“Às vezes falam muito da inclusão, mas não incluem os servidores em algumas ações.”*, sintetizando de forma contundente a lacuna de execução já discutido nos tópicos anteriores.

Essa fala reforça a necessidade de mecanismos institucionais de escuta ativa, acompanhamento e avaliação contínua das políticas de inclusão, conforme preconizado pela LBI e pelos modelos contemporâneos de governança pública.

Dessa forma, propõe-se a criação ou fortalecimento de instâncias permanentes de acompanhamento dos servidores com deficiência, com participação ativa dos próprios servidores, integração intersetorial e capacidade deliberativa, de modo a transformar a inclusão em eixo estruturante da gestão universitária.

Em síntese, as ações prioritárias propostas neste tópico como a acessibilidade física integrada; comunicação institucional efetiva; formação e sensibilização; valorização profissional; e escuta ativa institucionalizada, derivam diretamente das evidências empíricas e encontram respaldo normativo, estratégico e teórico. Elas respondem às fragilidades identificadas nos processos de implementação e governança da inclusão na Universidade de Brasília, avançando de uma lógica formal para uma abordagem estratégica e sistêmica.

O Capítulo 4 evidencia que os desafios da inclusão institucional na Universidade de Brasília não decorrem da ausência de normativos, diretrizes estratégicas ou estruturas formais, mas de limitações persistentes nos processos de implementação, coordenação intersetorial e institucionalização das práticas inclusivas. Os resultados indicam que a inclusão, embora reconhecida como valor institucional no PDI UnB 2023–2028, ainda não se consolidou plenamente como eixo estruturante da governança da gestão de pessoas, permanecendo, em grande medida, dependente de iniciativas pontuais, relações interpessoais e esforços individuais dos próprios servidores com deficiência.

Ao articular dados empíricos, literatura especializada e marco normativo, a pesquisa contribui para a compreensão da inclusão como problema de capacidade institucional e governança pública, deslocando o debate de uma perspectiva meramente normativa para uma abordagem analítica centrada na efetividade das políticas públicas no cotidiano organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar as estratégias institucionais de inclusão de servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília, à luz das percepções desses servidores, do referencial teórico e do arcabouço normativo que orienta a gestão pública inclusiva no Brasil. A pesquisa partiu da compreensão de que a inclusão no serviço público federal não se restringe ao acesso formal por meio de concursos públicos, mas envolve, de forma indissociável, condições efetivas de permanência, valorização, bem-estar e desenvolvimento profissional ao longo da trajetória funcional.

Os resultados evidenciam que, embora a Universidade de Brasília disponha de um conjunto relevante de normativos e diretrizes institucionais voltados à acessibilidade e à inclusão, persiste um descompasso entre o plano normativo e as práticas institucionais efetivamente vivenciadas pelos servidores com deficiência. Ainda que sejam reconhecidos avanços pontuais, especialmente na adaptação de espaços físicos e na atuação de setores específicos, tais iniciativas apresentam caráter fragmentado, baixa articulação intersetorial e forte dependência de ações isoladas, revelando limitações na capacidade institucional da Universidade de Brasília de operacionalizar, de forma sistêmica, as diretrizes normativas de inclusão, o que compromete sua efetividade institucional.

À luz do referencial teórico, especialmente dos modelos explicativos da deficiência e da abordagem biopsicossocial, os achados reforçam que as principais barreiras enfrentadas pelos servidores não se restringem às limitações funcionais individuais, mas se materializam nas dimensões organizacionais, estruturais, comunicacionais e atitudinais. Nesse contexto, o capacitismo emerge como categoria analítica central para a compreensão de práticas institucionais que, ainda que não intencionais, produzem efeitos excludentes, tais como a subestimação de competências, a invisibilização de demandas e a ausência de procedimentos sistematizados para a adoção de ajustes razoáveis no ambiente de trabalho.

No campo da gestão de pessoas, a pesquisa identifica fragilidades de natureza organizacional e institucional nos processos de acolhimento, acompanhamento funcional, capacitação das chefias e promoção do desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência. A inexistência de protocolos institucionais claros e de mecanismos permanentes de monitoramento compromete a equidade das práticas inclusivas e transfere para iniciativas

individuais a responsabilidade pela garantia de direitos, em desacordo com princípios estruturantes da administração pública, como a impessoalidade, a eficiência e a equidade.

Nesse cenário, a problemática identificada não se restringe à violação formal de direitos, mas se manifesta, sobretudo, como uma violação indireta, decorrente da inefetividade das políticas institucionais e da ausência de oportunidades equitativas de valorização profissional. Embora os direitos estejam assegurados no plano normativo, a falta de conhecimento sobre as políticas existentes, aliada à inexistência de mecanismos claros de acompanhamento e desenvolvimento profissional, compromete o exercício pleno desses direitos, configurando uma forma de exclusão institucionalizada que limita a permanência qualificada e a valorização funcional dos servidores com deficiência no âmbito da universidade pública.

Diante das lacunas entre o plano normativo e a experiência vivida dos servidores, o plano de ação institucional proposto nesta dissertação configura-se como uma resposta aplicada às evidências empíricas levantadas. Articulando fundamentos teóricos, dispositivos normativos e práticas organizacionais, o plano estrutura-se em eixos estratégicos que abrangem a acessibilidade e as condições de trabalho, a gestão de pessoas e o desenvolvimento profissional, o enfrentamento do capacitismo e o fortalecimento da governança institucional, constituindo-se como um produto técnico voltado à consolidação de uma política de gestão inclusiva sistêmica, transversal e sustentável no âmbito da Universidade de Brasília.

Do ponto de vista das contribuições acadêmicas, o estudo avança ao oferecer uma análise empírica centrada em servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência, deslocando o foco predominante da literatura — tradicionalmente voltada aos estudantes com deficiência — para o contexto do trabalho e das relações organizacionais nas Instituições Federais de Ensino Superior. Ao dar visibilidade às subjetividades e vivências desses servidores, a pesquisa humaniza a gestão pública, complementando os instrumentos formais de governança institucional, que usualmente apresentam panoramas quantitativos, com evidências qualitativas fundamentais à compreensão das necessidades reais que fundamentam o Plano de Ação Estratégico proposto.

No que se refere às limitações, reconhece-se que o recorte institucional específico e a impossibilidade de generalização estatística dos resultados constituem restrições inerentes ao delineamento adotado. Todavia, tais limitações não comprometem a validade do estudo, uma vez que o objetivo central foi a compreensão aprofundada de um contexto organizacional concreto,

permitindo generalizações analíticas e reflexões críticas aplicáveis a outras instituições públicas de ensino superior com características semelhantes.

A partir dos achados, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem análises comparativas entre universidades federais, incorporem a perspectiva de gestores e chefias e desenvolvam estudos de natureza longitudinal, de modo a avaliar os impactos de planos de ação e políticas institucionais ao longo do tempo, especialmente no que se refere à permanência e ao desenvolvimento profissional de servidores com deficiência.

Como agenda de pesquisa futura, destaca-se ainda a relevância de incorporar a análise do papel dos órgãos reguladores do sistema federal de ensino superior, em especial o Ministério da Educação (MEC) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no que se refere à avaliação da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência nas universidades públicas. Investigações que examinem de que maneira os instrumentos de regulação, avaliação institucional e supervisão — como o SINAES, os indicadores de qualidade e os processos de credenciamento institucional — incorporam, ou deixam de incorporar, critérios específicos de acessibilidade arquitetônica, comunicacional, digital e organizacional para servidores com deficiência podem aprofundar a compreensão das lacunas entre o marco normativo inclusivo e sua efetiva implementação, ampliando o debate sobre governança, accountability e capacidade estatal na promoção da gestão pública inclusiva.

A realização desta pesquisa possibilitou uma reflexão aprofundada sobre os limites da inclusão quando restrita ao cumprimento formal de normativos legais, sem sua tradução em práticas institucionais efetivas no cotidiano organizacional. Os resultados evidenciam que a garantia de direitos no plano jurídico não assegura, por si só, a permanência qualificada, a valorização profissional e o desenvolvimento funcional dos servidores com deficiência, reafirmando a centralidade da dimensão organizacional e da atuação da gestão pública na promoção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos.

Conclui-se que a promoção da inclusão de servidores com deficiência no serviço público federal exige mais do que o cumprimento formal da legislação vigente. Trata-se de reconhecer a inclusão como dimensão constitutiva da universidade pública, indissociável de sua missão institucional, de seu compromisso com a equidade e de sua responsabilidade social. Nesse sentido, a gestão inclusiva deixa de ser um conjunto de ações acessórias e passa a configurar-se

como critério de qualidade institucional, fortalecimento da governança e legitimidade da ação pública universitária.

Alinhado às diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília (2023–2028) e aos compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito da Agenda 2030, especialmente no que se refere à promoção do trabalho decente, à redução das desigualdades e à valorização da diversidade, este estudo contribui para o fortalecimento da UnB como referência em gestão inclusiva no serviço público federal, ao compreender a inclusão como processo organizacional contínuo, estratégico e indissociável do papel social da universidade pública.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Ana Kátia Barbosa. Avaliação das políticas de inclusão e acessibilidade na Universidade Federal do Ceará. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.
- ALMEIDA, António José. Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos: da ilusão estratégica à estratégia da desilusão. *Recursos Humanos Magazine*, Nov./Dez., p. 10-22, 2000.
- AMARAL, L. A. *Corpo desviante, olhar que se desvia*. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, 1988.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.
- ARAÚJO, Eliece Helena Santos. Acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência na Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.
- ARAÚJO, N. R.; CUNHA, C.M. Interpretação do modelo social de normalidade de *Canguilhem*. *Conjectura: Filos. Educ.*, Caxias do Sul, RS, v. 25, Dossiê, 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2020.
- BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, *Evangelia*. *Job demands–resources theory: taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.
- BARAK, M. E. M. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 4. ed. *Thousand Oaks: SAGE Publications*, 2016.
- BARBOSA, M. L. O papel do Estado na garantia de direitos de pessoas com deficiência. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 5, p. 1312-1324, 2020.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edições 70, 2016.
- BARNES, Colin. *Disabled people in Britain and discrimination: a case for anti-discrimination legislation*. London: C. Hurst & Co., 1991.
- BELTRAME, Vanessa. Diversidade e inclusão nas organizações públicas: impactos na inovação institucional. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 76, n. 1, p. 89–108, 2025.

BERNARDES, J. F. et al. O papel da área de recursos humanos na inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. *Proficiências*, Pelotas, v. 3, n. 2, p. 61-76, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/prociencias/article/view/20389>. Acesso em: 12 de abril de 2025.

BERNARDES, L. et al. Inclusão e acessibilidade no serviço público: desafios contemporâneos. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 552-570, 2020.

BLOOM, Nicholas; SADUN, Raffaella; VAN REENEN, John. *Management as a technology?. National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper*, n. 22327, 2017.

BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 26, p. 329-376, jun. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-83332006000100014>. Acesso em: 1º jan. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1º de maio de 2025.

BRASIL. Decreto Legislativo nº. 186, de 9 de julho de 2008. Aprova o texto da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 10 jul. 2008. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portugue/Convencao/DLG186.htm. Acesso em: 12 de maio de 2025.

BRASIL. Decreto n. 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 26 ago. 2009.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 12 de maio de 2025.

BRASIL. Decreto n. 9.508, de 24 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, para dispor sobre a reserva de vagas para pessoas com deficiência nos concursos públicos. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 25 set. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9508.htm. Acesso em: 12 de maio de 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.593, de 24 de dezembro de 2020. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos Federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2020.

BRASIL. Decreto nº 11.793, de 23 de novembro de 2023. Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência - Novo Viver sem Limite. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2023.

BRASIL. Decreto nº 12.533, de 25 de junho de 2025. Dispõe sobre a regulamentação da Lei nº 12.345, de 10 de maio de 2024, que institui o Programa Nacional de Inovação Sustentável. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2025. Seção 1, p. 3-5. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 21 dez. 1999.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048/2000 e nº 10.098/2000. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 3 dez. 2004.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 dez. 2017.

BRASIL. Lei 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 127, p. 3-11, 7 de jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 10 de abril de 2025.

BRASIL. Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, institui a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – Corde, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 out. 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 12 maio 2025.

BRASIL. Lei n. 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 12 de maio de 2025.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 12 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000. Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 9 nov. 2000.

BRASIL. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 20 dez. 2000.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 10 dez. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Relatório do Fórum de Gestão da Inclusão da Pessoa com Deficiência na Administração Pública Federal. Brasília: MPDG, 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/>. Acesso em: 12 de maio de 2025.

BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Novo Viver sem limite: plano nacional dos direitos da pessoa com deficiência. Brasília, DF: SDH-PR/SNPD, 2024.

CAMPBELL, FK. Contornos do capacitismo: A produção da deficiência e da capacidade. Palgrave Macmillan, 2009.

CANTON, E.; HEDLEY, D.; SPOOR, JR. O modelo de conteúdo estereotipado e as deficiências. *The Journal of Social Psychology*, v. 163, n. 4, p. 480-500, 2023. DOI: 10.1080/00224545.2022.2141537.

CARPENEDO, L.; MARCHESAN, M. Acessibilidade digital no setor público brasileiro. *Revista Direito e Práxis*, v. 12, n. 4, p. 2145-2168, 2021.

CARPENEDO, Rosane; MARCHESAN, Ricardo. Inclusão de pessoas com deficiência no serviço público: desafios organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 823–845, 2021.

CARVALHO, A. P.; SOUZA, F. A. Ação afirmativa e inclusão social: um estudo sobre a eficácia das cotas. *Revista de Educação Inclusiva*, v. 23, n. 6, p. 58-70, 2021.

CARVALHO, F. Sistemas de gestão integrada e cultura organizacional: exclusão, segregação, integração e inclusão. 2016. Blog Sistemas de Gestão Integrada. Disponível em: <http://sistemasdegestaointegrada.blogspot.com/2016/04/exclusao-x-segregacao-x-integracao-x.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

CARVALHO-FREITAS, M. N. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras. Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tese de Doutorado em Administração - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2007.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 41, pág. 59-78, abr./jun. 2007.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASTRO, Ana Lúcia; ALMEIDA, Maria Cristina. Educação inclusiva no ensino superior. *Revista Brasileira de Educação Especial*, Bauru, v. 20, n. 1, p. 9–28, 2014.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília, DF: Enap, 2015.

CHUMO, Ivy et al. Inclusão social de pessoas com deficiência no emprego: o que seria necessário para apoiar socialmente pessoas com deficiência empregadas no mercado de trabalho? *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, v. 4, 2023. DOI: 10.3389/fresc.2023.1125129.

COSTA, Luciana; MELO, Sandra. Clima organizacional, diversidade e inclusão no setor público. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 1–18, 2021.

COSTA, F. P. Inclusão no trabalho público: desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 18, n. 4, p. 47-59, 2020.

- COSTA, Fernanda L.; MELO, Ricardo H. A. Diversidade e inclusão no serviço público: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 3, p. 467-490, jul./set. 2021.
- COSTA, M. L. Direitos das pessoas com deficiência: uma análise crítica. *Revista de Direito Público*, v. 15, n. 60, p. 121-139, 2020.
- COSTA, P.; MELO, F. Políticas públicas de acessibilidade em universidades. *Cadernos de Educação*, v. 22, n. 47, p. 233-249, 2021.
- CRANDALL, C.S. & WARNER, R.H. *How a prejudice is recognized. Psychological Inquiry*, 16, 137-141. 2005.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- CROSS, E. Y.; KATZ, J. H.; MILLER, F.; SEASHORE, E. W. *The promise of diversity: over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994
- CUNHA, Amanda Santos. Inclusão de servidores com deficiência em universidades federais: desafios institucionais e práticas de gestão. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.
- CUNHA, Maíra Darido da. As vozes de servidores com deficiência: uma análise da inclusão em universidades públicas. 2019. Tese Doutorado - Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/handle/11449/\[ID\]](https://repositorio.unesp.br/handle/11449/[ID])]. Acesso em: 11 out. 2025.
- DA SILVA, A. L., & KONAKA, C. T. (2019). Diversidade cultural: um diálogo sobre as práticas em organizações públicas e privadas. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 13- 26.
- Di NUBILA, H. B. V.; BUCHALLA, C. M. O papel das Classificações da OMS – CID e CIF nas definições de deficiência e incapacidade. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 11(2), 324-335, jun. 2008.
- DIAS, Adriana. O capacitismo e suas formas de opressão. *In Comitê Brasileiro de Mulheres com Deficiência*. Anais. Brasília, DF: CMBD, 2013. p. 10-14.
- DINIZ, Débora. O que é deficiência. São Paulo: Brasiliense, 2012.

DINIZ, Débora; BARBOSA, Livia; SANTOS, Wederson Rufino dos. Deficiência, direitos humanos e justiça. *Sur – Revista Internacional de Direitos Humanos*, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 64–77, 2009.

DINIZ, Debora; SQUINCA, Flávia; MEDEIROS, Marcelo. Reflexões sobre a versão em português da classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde. *Cad. Saúde Pública*, v. 23, n. 10, p. 2507-2510, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/csp/v23n10/25.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 94, n. 7–8, p. 52–60, 2016.

DUTRA, R. et al. Desafios da inclusão no serviço público. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 54, n. 5, p. 1294-1312, 2020.

ERDMANN, A. L.; NASCIMENTO, K. C. A inclusão como processo social. *Texto & Contexto Enfermagem*, v. 11, n. 1, p. 40-50, 2002.

FARIA, A. C.; SANTOS, P. Tecnologia assistiva e gestão pública. *Revista de Políticas Públicas*, v. 23, n. 2, p. 117-134, 2019.

FARIA, T. L.; SANTOS, V. P. Inclusão como valor estratégico na gestão pública: reflexões sobre cultura institucional. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 2, p. 45-61, 2019.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de direito constitucional*. 44. ed. São Paulo: Forense, 2020.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRASER, Nancy. Redistribuição ou reconhecimento? Uma crítica à justiça contemporânea. *Revista Lua Nova*, n. 44, p. 89-99, 2001.

FREITAS, Carmeci Maria de Lourdes *et al* A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma reflexão à luz da responsabilidade social empresarial. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, p. 98 - 118, set./dez. 2017. Disponível em:

<https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/13553> Acesso em: 9 out. 2025.

FREITAS, N. B. de. O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas. 2020. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2020. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213682>. Acesso em: 21 abr. 2025.

- FREITAS, R. Inovação em gestão pública inclusiva. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 2, p. 233-250, 2020.
- GARCIA, V. G., & MAIA, A. G. (2014). Características da participação das pessoas com deficiência e/ou limitação funcional no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Brasileira De Estudos De População*, 31(2), 395–418. Recuperado de <https://rebep.org.br/revista/article/view/679>
- GEMELLI, Inês et al. Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: trajetória histórica e marcos regulatórios. *Revista Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 15, n. 41, p. 1–20, 2021.
- GESSER, Marivete; BLOCK, Pamela; MELLO, Anahi Guedes de. Estudos da deficiência: interseccionalidade, anticapacitismo e emancipação social. Curitiba: CRV, 2020. 238 p.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOFFMAN, Erving. Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- GONZÁLEZ, J. A. T. Educação e diversidade: bases didáticas e organizativas. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- GOODLEY, Dan. *Disability studies: an interdisciplinary introduction*. London: SAGE, 2016. 248 p.
- HELAL, Diogo; SILVA, Rafael. Gestão pública, diversidade e inclusão: desafios no serviço público brasileiro. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 6, p. 1109–1128, 2019.
- HOFFMANN, C.; TRAVERSO, L. D.; ZANINI, R. R. Contexto de trabalho das pessoas com deficiência no serviço público federal: contribuições do inventário sobre trabalho e risco de adoecimento. *Gestão & Produção*. São Carlos, vol. 21, nº 4, p. 707 – 718, 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pessoas com deficiência 2022: PNAD Contínua*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. 12 p. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 12 mai. 2025.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n.4, p. 1085-1098, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8G33X5QgX7Z6wJqsxXZRV9p/>. Acesso em: 25 dez. 2025.

- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Diversidade nas organizações: desafios e oportunidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 82–95, 2006.
- JAMIESON, D.; O'MARA, J. *Managing workforce 2000: gaining the diversity advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- JANNUZZI, Gilberta. *A educação do deficiente no Brasil: dos primórdios ao início do século XXI*. Campinas: Editores Associados, 1992.
- KWAN, C. K. Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 1-8, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1768>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- LAGE, S.R.M.; KAWAKAMI, T.T.; LUNARDELLI, R.S.A. O capacitismo e suas formas de opressão nas ações do dia a dia. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, [S. l.], v. 28, p. 1- 20, 2023.
- LAMBERT, P. Diversidade e metas gerenciais: estímulo à criatividade e inovação. *Revista de Administração e Negócios*, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 45-60, set. 2021.
- LANCILLOTTI, S. *Educação especial no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 2003.
- LEITE, Juliane de L. *Educação & Inclusão Social: estudo de uma comunidade ribeirinha na Amazônia*. 71 f. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC. 2019.
- _____. *Vulnerabilidade Social X Política de Assistência Social: estudo na comunidade do Puquequara, em Manaus/AM*. 2019. 110f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus.
- LIMA, A. C.; MARTINS, R. Acessibilidade e inclusão digital em instituições públicas. *Revista Inclusão Social*, v. 14, n. 1, p. 77-91, 2019.
- LIMA, R. L.; MARTINS, T. F. Políticas públicas e inclusão: desafios e caminhos para a transformação social. *Revista de Estudos Sociais e Políticos*, v. 28, n. 4, p. 92-104, 2019.
- LIMA, T. G.; SILVA, M. R. Gestão de diversidade no setor público: práticas inclusivas. *Revista de Políticas Públicas*, v. 15, n. 3, p. 45-56, 2020.
- LIRA, Sérgio Ricardo do Nascimento. *Políticas e ações de inclusão e permanência dos servidores com deficiência no IFPB: um estudo sobre barreiras atitudinais no ambiente de trabalho*. 2024. 152 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e

Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2024.

LOBATO, B C. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: Implicações da Lei de Cotas. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação Especial) – Programa de Mestrado em Educação Especial, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

LOTTA, Gabriela. Burocracia e implementação de políticas públicas. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

MACCALLI, N.; KYRILLOS, S. L.; GOMES, A. J. P.; KUABARA, P. S. L. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACERA, Paulo Henrique. Direito inclusivo e princípio da isonomia: critérios para o estabelecimento de uma discriminação positiva inclusiva constitucional. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 143-191, jan./abr. 2016.

MAIA, Ana Carolina Brochado; FERREIRA, Mário César; PACHECO, Isabella Cristina. Preconceito contra pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma perspectiva de profissionais de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABRAPSO, 16., 2011, Recife. Anais... Recife: Associação Brasileira de Psicologia Social, 2011.

MARCHESAN, A.; CARPENEDO, R. F. Capacitismo: entre a designação e a significação da pessoa com deficiência. *Trama*, [s. l.], v. 17, n. 40, p. 56–66, 2021. DOI: 10.48075/rt.v17i40.26199. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/trama/article/view/26199>. Acesso em: 23 abril 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, D. S.; MOREIRA, T. P.; LIMA, T. C. B. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma Universidade Pública. *Revista Economia & Gestão*. Belo Horizonte, MG. Vol. 17, nº 48, p. 119 - 140, 2017.

MARTINS, G. C. O. Inclusão e desenvolvimento profissional de servidores com deficiência no Instituto Federal de Rondônia. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Rondônia, Ji-Paraná, 2023.

- MARTINS, L. A.; PEREIRA, T. F. Inclusão no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração e Desenvolvimento*, v. 31, n. 5, p. 21-33, 2021.
- MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos*. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MAZZOTTA, Marcos José Silveira. *Educação especial no Brasil: histórias e políticas públicas*. São Paulo: Cortez, 1996
- MCKINSEY & COMPANY. *Diversity matters even more: the case for holistic impact*. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>. Acesso em: 1 dez. 2025.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2023.
- NUSSBAUM, Martha. *Frontiers of justice: disability, nationality, species membership*. *Cambridge: Harvard University Press*, 2006.
- OLIVEIRA, D. C. G. Modelos complementares para a avaliação da inclusão de servidores com deficiência em instituições de ensino superior. 2021. Dissertação (Mestrado em Ergonomia) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.
- Oliveira, K. P. de, de Paula, M. T. M. S., Paiva, L. R. de O., Andrade, K. O. F., & Coura, Éder R. (2021). A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos?. *Revista De Carreiras E Pessoas*, 11(2). <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.44754>
- OLIVEIRA, R. A. Inclusão e igualdade de oportunidades no serviço público. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, v. 18, n. 3, p. 19-28, 2020.
- OLIVER, Michael. *The politics of disablement*. *Basingstoke: Macmillan Education*, 1990.
- ONU. Nações Unidas Brasil, 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>. Acesso em: 10 abr. 2025.
- ONU. Organização das Nações Unidas. Declaração dos direitos das pessoas deficientes. 1975. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec_def.pdf. Acesso em: 12 mai. 2025.
- ONU. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Nova York: Nações Unidas, 2015.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos..63,

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *International Classification of Functioning, Disability and Health*, 2018. Disponível em:

<https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>. Acesso em: 19 jan.2023. ONU. Nações Unidas Brasil, 2019. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; BANCO MUNDIAL. Relatório mundial sobre a deficiência. Tradução: Lexicus Serviços Linguísticos. São Paulo: SEDPcD, 2012. 334 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. CIF Classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde. Centro Colaborador da Organização Mundial de Saúde para a Família de Classificações Internacionais em Português. São Paulo: Edusp, 2020. 335p.

Paris: ONU, 1948. Disponível em:

<https://www.oas.org/dil/port/1948%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20dos%20Direitos%20Humanos.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. Assédio moral. São Paulo: [s.n.]; Brasília: sabor, 2006.

PEREIRA, A. S.; LIMA, T. G. Deficiência múltipla: desafios e possibilidades para a inclusão. *Revista Educação e Diversidade*, v. 5, n. 2, p. 70-86, 2019.

PEREIRA, Ana Paula. Inclusão e gestão de pessoas no setor público federal. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2020.

PEREIRA, Ana Paula; LIMA, Marcos. Capacitismo institucional e gestão pública. *Revista Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 31, e217540, 2019.

PEREIRA, C. E. C.; BIZELLI, J. L.; LEITE, L. P. Organizações de Ensino Superior: inclusão e ambiente de trabalho. *Educação e Sociedade*. Campinas, vol. 38, nº138, p. 99 - 115, 2017.

PEREIRA, Jeanne Michelle Matozinhos de Carvalho. Acesso e permanência de pessoas com deficiência na Universidade de Brasília: sentidos de Educação Inclusiva, 2020.

PEREIRA, Ray. Diversidade funcional: a diferença e o histórico do modelo de homem-padrão. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, v. 16, n. 3, p. 715-728, 2009.

PETERS, B. Guy. *The politics of bureaucracy*. 7. ed. London: Routledge, 2018.

PLESS, Nicola M.; MAAK, Thomas. *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice*. *Journal of Business Ethics*, Suíça, n. 54, p. 129–147, 2004. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-9465-8>. Acesso em: 25 dez. 2025.

- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, P. I. N. B.; GZECHNIK, R. A. Cotas para deficientes nas empresas brasileiras: as dificuldades encontradas pelas empresas no cumprimento da lei. *Latin American Journal of Development*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 361-376, 2023. Disponível em: <https://ojs.latinamericanpublicacoes.com.br/ojs/index.php/jdev/article/view/1320>. Acesso em: 1º jan. 2026.
- RYAN, M. H., & KOSSEK, E. E. (2008). *Variability in firm diversity challenges: Multilevel series of inclusion and effectiveness in a global context*. *Journal of Management*, 34(6), 1339-1364.
- SAMPAIO, Rafael; SILVA, Eduardo. Pesquisa on-line em administração pública: vantagens e limitações metodológicas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 307–328, 2009.
- Santos, B., R., L. O ensino de contabilidade introdutória e o desafio da linguagem: percepções de professores, intérpretes de libras e alunos surdos (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. 2018.
- SANTOS, W. R. Pessoas com deficiência: nossa maior minoria. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 501-519, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/SDWpCmFGWGn69qtRhdqqGSy/> . Acesso em: 09 dez. 2025.
- SANTOS, Wederson Rufino dos. Deficiência e desigualdade social: desafios contemporâneos. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 19, n. 2, p. 211–220, 2016.
- SASSAKI, R. K. Vida Independente: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos. São Paulo: RNR, 2003.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão no lazer e turismo: em busca da qualidade de vida. São Paulo: Áurea, 2003.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 5. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2003.
- SCHUELER, Maria Aparecida. Qualidade de vida no trabalho: contribuições teóricas e práticas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 47–63, 2006.

- SECCHI, Leonardo. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- SEN, Amartya. *Development as freedom*. New York: Alfred Knopf, 1999.
- SETUBAL, Joyc Marquezin; FAYAN, Regiane A. C. (orgs.). Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - Comentada. Campinas: Fundação FEAC, 2016. Disponível em: <https://www.feac.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-brasileira-de-inclusaocomentada.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- SHAKESPEARE, Tom. *Disability rights and wrongs*. London: Routledge, 2006.
- SHORE, L. M.; CHUNG, B. G.; EHRHART, A. H.; HOLCOMBE, M. A.; DEAN, L. C.; SINGH, S. *Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research*. *Journal of Management*, [s.l.], 2018.
- SILVA, Alice Gerlane Cardoso da. Da inserção à inclusão: um estudo sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB, 2015.
- SILVA, C. F. Igualdade de direitos e inclusão social no serviço público. *Revista de Direito Constitucional*, v. 20, n. 2, p. 81-93, 2019.
- SILVA, J. A. Gestão inclusiva em universidades federais. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 2, p. 101-118, 2019.
- SILVA, Maria das Graças. Políticas públicas de inclusão de pessoas com deficiência. São Paulo: Cortez, 2015.
- SILVA, Maria das Graças; MELLO, Célia. Acessibilidade e inclusão nas universidades federais brasileiras. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 34, n. 123, p. 407-426, 2013.
- SILVA, Renata M.; OLIVEIRA, Caio F. A efetividade da LBI nas instituições públicas brasileiras: avanços e desafios. *Revista Inclusão e Cidadania*, v. 9, n. 2, p. 34-49, 2020.
- SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Inclusão e acessibilidade no ambiente de trabalho. *Revista Produção*, v. 21, n. 3, p. 475-488, 2011.
- SIMONELLI, A. P.; SIMONELLI, S. (2020). Enquadramento da temática da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho nos 25 anos da Lei de Cotas. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, v. 28, n. 2, p. 704-716. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cadbto/a/RWgVZWjPZKcNL6qgJHfWkfr/?lang=pt>.
- SISTEMAS de Gestão Integrada e Cultura Organizacional. Exclusão x Segregação x Integração x Inclusão. Publicado em: 5 abr. 2016. Disponível

em: <http://sistemasdegestaointegrada.blogspot.com/2016/04/exclusao-x-segregacao-x-integracao-x.html>. Acesso em: 10 dez. 2025.

SOUSA, A. B. C. Gestão pública e acessibilidade de servidores com deficiência no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá: limites, desafios e possibilidades. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2023.

SOUSA, Clarissa Gomes de. Práticas de gestão de pessoas voltadas ao servidor público com deficiência: uma análise da inclusão em órgão do Poder Judiciário, 2024.

SOUSA, José Roberto. Inclusão e permanência de pessoas com deficiência no serviço público federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 72, n. 3, p. 567–590, 2021.

SOUSA, José Roberto. Inclusão e permanência de pessoas com deficiência no serviço público federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 75, n. 2, p. 245–268, 2024.

SOUSA, José Roberto; COSTA, André. Governança inclusiva e políticas públicas de acessibilidade. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 13, n. 2, p. 1–15, 2021.

SOUZA, J. B.; TAVARES, M. E. Inclusão laboral e saúde mental de servidores com deficiência: um estudo qualitativo. *Revista Psicologia e Trabalho*, v. 18, n. 2, p. 128-142, 2022.

SOUZA, L. F. Inclusão e acessibilidade: desafios e avanços no setor público. *Revista de Gestão de Pessoas e Inclusão*, v. 11, n. 2, p. 120-134, 2020.

SOUZA, R. C.; COSTA, M. F. A implementação de políticas públicas inclusivas no Brasil. *Revista de Políticas Públicas e Inclusão Social*, v. 22, n. 4, p. 54-66, 2021.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os cidadãos pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?. *Revista Brasileira de Educação Especial*, Marília, v. 2, pág. 273-294, mai./ago. 2005.

TEIXEIRA, Carla Costa; LÔBO, Andréa; ABREU, Luiz Eduardo (Orgs.). *Etnografias das instituições, práticas de poder e dinâmicas estatais*. Brasília: ABA Publicações, 2019.

THOMAS, Carol. *Sociologies of disability and illness*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan, 2007.

TOLEDO, L. C. Qualidade de vida no trabalho: percepção de servidores públicos municipais com deficiência. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2021.

TORRES-GONZÁLES, J. A. Educação e diversidade: bases didáticas e organizativas. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED STATES. *Americans with Disabilities Act of 1990*. Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1990. Disponível em: <https://www.ada.gov/law-and-regs/ada/>. Acesso em: 12 maio 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Auditoria Interna da UnB. Relatório de auditoria: ações de acessibilidade e inclusão da Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2024. Disponível em: https://auditoria.unb.br/images/SEI_UnB_-_12101927_-_Relato%CC%81rio_de_auditoria.pdf. Acesso em: 31 jan. 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Centro de Atendimento e Estudos Psicológicos (CAEP). Informações institucionais. Brasília, DF, 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Diretoria de Acessibilidade. Informações institucionais. Brasília, DF, 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Resolução CAD nº 50, de 2019. Institui a Política de Acessibilidade da Universidade de Brasília. Brasília, DF: UnB, 2019.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Resolução CEPE nº 48, de 2003. Regulamenta os direitos acadêmicos de estudantes com necessidades educacionais especiais. Brasília, DF: UnB, 2003.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). Resolução DGP nº 005, de 2015. Institui a Comissão Permanente de Acolhimento de servidores com deficiência. Brasília, DF: UnB, 2015.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação. Resolução nº 05, de 19 de junho de 2020. Estabelece reserva de vagas para pessoas com deficiência nos processos seletivos dos programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2020.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução CEPE nº 0096, de 2025. Dispõe sobre a criação do Comitê Permanente de Acompanhamento das Políticas de Ação Afirmativa (COPEAA-UnB), dá providências para o funcionamento das Comissões de Validação e das Comissões Recursais da Autodeclaração Étnico-Racial dos(as) candidatos(as) negros(as) – pretos(as) e pardos(as) – indígenas, quilombolas e das pessoas trans para ingresso na Graduação e na Pós-Graduação da Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Assuntos Comunitários. DAC nº 001, de 2016. Regulamento o direito a acompanhante ou atendente pessoal do discente com deficiência que ocupa vaga na Casa do Estudante Universitário da Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2016.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas. Coordenadoria de Perícia Oficial em Saúde. Cartilha interativa perícia oficial UnB: SouGov e afastamentos. Brasília, DF, 2023. Disponível em:

https://dgp.unb.br/images/DSQVT/20230502CartilhaPericiaOficialUnB_CartilhaInterativa.pdf.

Acesso em: 11 jan. 2026.

Universidade de Brasília. Decanato de Gestão de Pessoas. Guia do servidor: informações e orientações gerais sobre processos funcionais. Brasília, DF, 2024. Disponível em:

<https://dgp.unb.br/servidor/guia-servidor>. Acesso em: 11 jan. 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas. Perícia oficial em saúde: procedimentos SouGov. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://dgp.unb.br/pericia-oficial-em-saude>. Acesso em: 1º de jan. de 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Gestão de Pessoas. Pessoas com deficiência: atualização cadastral SouGov. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://dgp.unb.br/pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 1º jan, 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. Organograma do DPO/UnB. Brasília, DF, 2025. Disponível em: https://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24:organograma-unb&catid=194:conteudo&Itemid=665. Acesso em: 11 jan. 2026.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Pós-Graduação. Instrução Normativa do Decanato de Pós-Graduação Nº 003/2020, de 10 de dezembro de 2020. Dispõe sobre os procedimentos para a obtenção dos diplomas de mestre e doutor e dá outras providências. [Brasília, DF]: DPG, 2020

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2023-2028. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.unb.br/pdi>. Acesso em: 12 mai. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatório de gestão 2024. Brasília, DF: UnB, 2025. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/dpl/2025/RG_UnB_2024_final.pdf. Acesso em: 12 mai. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Ato da Reitoria nº 0845, de 26 de junho de 2020. Atualiza a estrutura organizacional do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC). Brasília, DF: UnB, 2020.

VEDOATO, T., PEDRO, D. R. C., GARCIA, I. M., GALDINO, M. J. Q., ARONI, P., & HADDAD, M. C. F. L. (2021). *Workaholism and quality of life: an integrative literature review*. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, 19(4), 503-510.

VENDRAMIN, Carla. Repensando mitos contemporâneos: o capacitismo. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL REPENSANDO MITOS CONTEMPORÂNEOS, 3., 2019, Campinas, SP. Anais [...]. Campinas, SP: UNICAMP/SOFIA, 2019. p.16-25. Disponível em: <https://www.publionline.iar.unicamp.br/index.php/simpac/article/view/4389> Acesso em: 6 jul.2025.

VIANNA ABRAMO, Mariana. Pessoas com deficiência e o capacitismo. Revista Acadêmica Souza, [S.l.], v. 7, n. 7, p. 1-15, set. 2024. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/77-setembro-2024/08-mariana-vianna-abramo.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2025.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. *Fundamentos de defectología*. Havana: Pueblo y Educación, 1983.

World Health Organization. *International classification of functioning, disability and health*. Geneva: World Health Organization; 2001.

World Health Organization. *International classification of impairments, disabilities, and handicaps*. Geneva: World Health Organization; 1980.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

Roteiro do Questionário de Pesquisa online

Prezada(o) Servidor Público do campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília,

Convidamos você a participar da pesquisa vinculada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (PPGP/UnB), desenvolvida pela mestrandia ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO, sob a orientação do Professor Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior.

A pesquisa intitulada: “GESTÃO INCLUSIVA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS PARA A INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO COM DEFICIÊNCIA NO CAMPUS DARCY RIBEIRO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA”, tem como objetivo geral identificar e analisar as estratégias institucionais para a inclusão de servidores públicos - Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) - com deficiência da Universidade de Brasília, no campus Darcy Ribeiro.

O questionário está estruturado em quatro tópicos: 1) Perfil do(a) servidor(a): composto de 7 (sete) questões que indicam o sexo, faixa etária, vínculo com a instituição, forma de ingresso, tempo de serviço na C, escolaridade e tipo de deficiência. 2) Práticas Institucionais de Gestão de Pessoas com (cinco) questões que têm como objetivo identificar e descrever as práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão e apoio aos servidores com deficiência. 3) Percepções dos servidores com deficiência acerca das estratégias de inclusão, acessibilidade e apoio institucional com 10 (dez) questões. 4) Proposta de plano de ação institucional com 5 (cinco) questões com o objetivo de propor recomendações para o fortalecimento de práticas de gestão inclusiva na UnB, mediante as respostas dos servidores. O preenchimento deste questionário levará em média de 7 (sete) a 10 (dez) minutos.

1. Sua participação será muito importante para a realização desta pesquisa. Gostaria de saber se você tem interesse em colaborar. Por favor, marque a opção abaixo:

() Sim

() Não

2. Sexo /como você se declara?

Feminino

Masculino

Outro (especificar): _____

Prefiro não responder

3. Faixa etária?

até 29 anos

30-39

40-49

50-59

60 ou mais

4. Qual o seu vínculo com a UnB?

Técnico-administrativo(a) em Educação (TAE)

Docente

Outro (especificar): _____

5. Seu ingresso na UnB ocorre por meio da vaga reservada para PcD?

Sim

Não

6. Há quanto tempo você trabalha na UnB?

Menos de 5 anos

5 a 10 anos

11 a 20 anos

Mais de 20 anos

7. Qual o seu nível de escolaridade?

Ensino Médio completo

Ensino Superior completo

Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)

8. Tipo de deficiência (se sentir confortável em responder, porém é importante para a pesquisa)?

Física

Visual

Auditiva

Intelectual

Múltipla

Outra (especificar): _____

Prefiro não responder

9. Ao ser nomeado, foi perguntado a você sobre alguma necessidade específica, referente à sua deficiência durante a perícia?

Sim

Não

10. Em relação à unidade de Gestão de Pessoa da UnB, houve alguma orientação/procedimento na sua posse e no início do exercício?

Sim. Qual, por favor informar?

Não

11. Você conhece ou já participou de programas, ações ou políticas institucionais voltadas à inclusão de servidores com deficiência na UnB?

Sim, de forma ativa

Sim, mas de forma indireta

Não conheço

12. Se respondeu "sim" à pergunta anterior, por favor, descreva quais políticas, ações ou práticas que conhece?

13. Você considera que as políticas públicas e institucionais de inclusão adotadas pela UnB estão sendo efetivamente implementadas no campus Darcy Ribeiro?

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente
- Não estão sendo implementadas

14. Como você avalia os resultados dessas políticas na prática cotidiana do trabalho?

15. Em sua opinião, quais são os maiores obstáculos que ainda dificultam a efetiva inclusão na UnB?

16. Poderia relatar um exemplo positivo de iniciativa da UnB que fortaleceu sua inclusão como servidor(a)?

17. Você considera que o ambiente físico da UnB (salas, rampas, banheiros, transporte interno) atende às suas necessidades de acessibilidade?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

18. Em relação às tecnologias e recursos digitais disponibilizados (softwares, plataformas, sistemas como o SIGRH, SEI e o SouGov), você sente que eles são acessíveis?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não são acessíveis

19. Como você avalia o apoio, acolhimento por parte da chefia imediata e colegas de trabalho em relação às suas necessidades específicas?

- Receptivo
- Não receptivo, sentiu-se discriminado.

() Indiferente

20. O local de trabalho para o qual foi designado estava adequado às suas necessidades?

() Sim

() Não

21. Você sente que as suas necessidades específicas são consideradas na definição de rotinas, metas e alocação de tarefas? Por quê?

22. Você já vivenciou situações de barreiras atitudinais (preconceito, discriminação ou falta de compreensão)? Se sim, poderia compartilhar?

23. Que mudanças estruturais (espaço físico, tecnologias ou equipamentos) considera prioritárias para melhorar a acessibilidade na UnB?

24. Que mudanças atitudinais e de gestão você julga mais urgentes para tornar a UnB mais inclusiva aos servidores com deficiência?

25. Se pudesse sugerir três ações prioritárias para um Plano Institucional de Inclusão, quais seriam?

26. Gostaria de acrescentar algum comentário ou sugestão final sobre sua experiência como servidor(a) com deficiência no campus Darcy Ribeiro?

27. Caso deseje participar de uma entrevista complementar para aprofundar esta pesquisa, por favor, informe um meio de contato (opcional e sigiloso):

E-mail ou telefone: _____

Observação: As entrevistas são totalmente voluntárias. As informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, com garantia de sigilo e anonimato conforme as normas éticas da pesquisa.

Agradecemos imensamente sua contribuição. Seus relatos serão fundamentais para refletir e propor melhorias nas práticas institucionais de gestão inclusiva da UnB.

APÊNDICE B

Modelo de e-mail enviado ao servidor

Prezado(a) servidor(a),

Sou Eldna Dias Cardoso Pinheiro mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP) da UnB, sob orientação do Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior.

Queremos convidá-lo(a) a participar da presente pesquisa intitulada “GESTÃO INCLUSIVA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS PARA A INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO COM DEFICIÊNCIA NO CAMPUS DARCY RIBEIRO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA”, que tem como objetivo identificar e analisar as estratégias institucionais adotadas pela gestão de pessoas para a inclusão de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) com deficiência no campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. A sua participação é de suma importância para a concretização desta pesquisa, todavia, é voluntária, assim, lhe cabe qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora.

As informações prestadas por você são SIGILOSAS e serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para FINS ACADÊMICOS, resguardando sua privacidade e anonimato.

Desta forma, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo o questionário a seguir.

Lembramos que o(a) Sr.(a) **apenas estará apto(a) a participar da presente pesquisa se for servidor técnico administrativo da UnB com deficiência e estiver lotado no Campus Darcy Ribeiro.**

No caso de dúvidas, entrar em contato com a mestranda Eldna Dias Cardoso Pinheiro pelos seguintes contatos: telefones (61) 98427-0948, e-mail: eldnadiaz@unb.br

Agradecemos sua colaboração,

Eldna Dias

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP
Curso: Mestrado Profissional em Gestão Pública

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “GESTÃO INCLUSIVA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS PARA A INCLUSÃO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO COM DEFICIÊNCIA NO CAMPUS DARCY RIBEIRO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA”, de responsabilidade de Eldna Dias Cardoso Pinheiro, estudante de Mestrado da Universidade de Brasília, sob orientação do Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar as estratégias institucionais adotadas pela gestão de pessoas para a inclusão de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) com deficiência no campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, como o questionário, ficarão sob a guarda da pesquisadora responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio da aplicação eletrônica de questionário semiestruturado via Google Forms com questões de múltipla escolha e encaminhadas aos servidores via email institucional.

É para esses procedimentos que você está sendo convidado a participar. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Os resultados consolidados poderão ser compartilhados com os órgãos institucionais competentes da Universidade de Brasília, como o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) e o Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), com o objetivo de subsidiar políticas de inclusão mais efetivas.

Ressalta-se que a dissertação será apresentada em defesa pública e podendo ser publicada posteriormente na comunidade, sempre garantindo o anonimato e a proteção dos participantes.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode me contatar através do telefone 61-98627-0948 ou pelo e-mail eldnadias@unb.br

APÊNDICE D

Síntese da literatura sobre inclusão de servidores com deficiência em instituições públicas de ensino superior.

Título da Tese/Dissertação	Autor(es)	Instituição	Objetivo	Principais Achados	Contribuições para a Pesquisa
As vozes de servidores com deficiência: uma análise da inclusão em universidades públicas	Mara Darido da Cunha	UNESP Araraquara - Doutorado (2019)	Analisar a inclusão de servidores com deficiência na UFSCAR, na UFSC e na UNESP. Buscou-se identificar e descrever a situação de servidores com deficiência que trabalham nessas universidades públicas, bem como avaliar, neste espaço, as ações realizadas por meio da legislação vigente.	94% sofreram discriminação; desconhecimento de comissões de acessibilidade; lacuna de leis práticas; falta de tecnologias assistivas.	Evidencia a distância entre o arcabouço normativo e a prática institucional e a centralidade do capacitismo e das barreiras atitudinais, oferecendo base empírica comparativa para problematizar, na UnB, a persistência de discriminação e o desconhecimento das estruturas formais de acessibilidade pelos servidores.
Inclusão e permanência de servidores com deficiência na UFSM: propostas de ações de acessibilidade	Giseli Rodrigues Wagner	UFSM - Mestrado (2019)	Propor sugestões de ações de acessibilidade para ampliar a inclusão e permanência dos servidores com deficiência da UFSM.	Indicam que a UFSM está no caminho para construir uma universidade acessível, mas ainda necessita de ações que possam auxiliar na inclusão e permanência de seus servidores com deficiência.	Apresenta um conjunto de ações de acessibilidade focadas na permanência, que inspira a formulação do plano de ação desta dissertação e reforça a necessidade de tratar a inclusão como processo contínuo de gestão, e não apenas como etapa de entrada.
Gestão Inclusiva: Propostas para a Inclusão Laboral em uma IFES	José Luis Machado	IFES - Mestrado (2019)	Apresentar propostas de ações para a inclusão laboral de pessoas com deficiência em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).	Os resultados mostraram que a universidade ainda tem muito a avançar em direção à acessibilidade física, comunicacional, digital e, especialmente, atitudinal. Sua base de dados relativa às pessoas com deficiência ainda não permite empreender uma política de inclusão qualificada, e as demandas ainda não têm sido respondidas com a agilidade	Oferece referencial direto de “gestão inclusiva” no contexto do IFES, destacando lacunas em acessibilidade física, comunicacional, digital e atitudinal e a ausência de base de dados comprometida sobre pcd, elementos que orientam a análise da capacidade institucional da UnB para administrar a inclusão dos TAEs.

				que a situação exige ou, então, são esquecidas.	
Processo de inclusão de servidores públicos com deficiência e sua repercussão na saúde ocupacional: um estudo sobre a UFSM	Lucielem Chequim da Silva	UFSM - Doutorado (2019)	Analisar o processo de inclusão de servidores públicos com deficiência da UFSM e a sua repercussão na saúde ocupacional.	Os resultados aqui apresentados apontam que o processo de inclusão influencia a saúde dos trabalhadores com deficiência, sobretudo no que se refere ao sofrimento psíquico. As barreiras principais: atitudinais e arquitetônicas. Necessidade de acompanhamento multidisciplinar.	Articula inclusão, organização do trabalho e saúde ocupacional, demonstrando como barreiras arquitetônicas e atitudes resultantes de sofrimento psíquico, o que fundamenta, na presente pesquisa, a vinculação entre estratégias de gestão inclusiva, bem-estar e desenvolvimento profissional dos TAEs com deficiência.
O Programa Incluir e Acessibilidade na UFPE	Ana Lucia Menezes da Silva	UFPE - Mestrado (2020)	Identificar os fatores que dificultam a permanência das pessoas com deficiência na UFPE propor à gestão central alguns ajustes necessários para evitar barreiras à acessibilidade.	A pesquisa identificou que, apesar do crescimento do acesso das pessoas com deficiência ao ensino superior, as universidades ainda não garantem plenamente a acessibilidade e a permanência. O Programa Incluir na UFPE contribui parcialmente para a inclusão, apresentando avanços institucionais, mas mantendo barreiras arquitetônicas, comunicacionais, pedagógicas e atitudinais. As barreiras variam conforme o tipo de deficiência, indicando a necessidade de maior planejamento, investimentos e capacitação institucional para efetivar a inclusão.	Mostra que programas institucionais específicos melhoram o acesso, mas não eliminam barreiras arquitetônicas, comunicacionais, pedagógicas e atitudinais, reforçando, para o caso da UnB, a necessidade de ações integradas de planejamento, investimento e formação continuada, para além de iniciativas pontuais.
Acesso e permanência de pessoas com deficiência na	Jeanne Michelle	UnB - Mestrado (2020)	Identificar ações institucionais, serviços especializados e apoios	Indicam a representação dos sentidos de inclusão de	Analisar sentidos de inclusão na UnB sob uma perspectiva discursiva,

<p>Universidade de Brasília: sentidos de Educação Inclusiva</p>	<p>Matozinhos de Carvalho Ferreira</p>		<p>técnicos disponibilizados às pessoas com deficiência, com o objetivo de promover a inclusão educacional e social na UnB, por meio da Análise de Discurso Crítico.</p>	<p>estudantes com deficiência em três categorias analíticas: inclusão na educação superior, projetos e pesquisa, e recursos e serviços de acessibilidade. Entre as representações de inclusão está a iniciativa de gestão pública que envolve o acesso democrático e a necessidade de adaptação da instituição para atender necessidades de atendimento educacional especializado. A representação mais expressiva em relação aos recursos de acessibilidade foi a física. A pesquisa revelou ainda, a existência de projetos e pesquisas sobre inclusão nas áreas de ciência da computação, tecnologia, educação, educação física, letras e tecnologia.</p>	<p>evidenciando que a universidade já possui ações, projetos e serviços de acessibilidade, mas com ênfase na dimensão discente, o que legitima a lacuna investigada nesta dissertação ao deslocar o foco para servidores técnicos-administrativos em educação.</p>
<p>Modelos Complementares para a Avaliação da Inclusão de Servidores com Deficiência em IES</p>	<p>Deivson Cavalcante Gomes de Oliveira</p>	<p>UFPE- Mestrado (2021)</p>	<p>Definir modelos complementares para avaliação da inclusão de servidores públicos com deficiência em Instituições de Ensino Superior, sob a ótica da funcionalidade e da percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).</p>	<p>A pesquisa validou modelos integrados para avaliação da funcionalidade (WHODAS 2.0 e CIF) e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de servidores com deficiência em IES. Os resultados indicam que a funcionalidade e a QVT variam conforme o tipo de deficiência e são fortemente influenciadas pelos fatores ambientais e organizacionais. Observou-se percepção global positiva de QVT, sem</p>	<p>Valida modelos integrados de avaliação de funcionalidade e QVT, demonstrando a influência dos fatores ambientais e organizacionais na experiência laboral de servidores PcD, o que sustenta a opção desta pesquisa para abordar a inclusão como característica de gestão de pessoas e não apenas como cumprimento de cotas.</p>

				hierarquia entre seus fatores, e baixa associação entre crescimento/reconhecimento institucional e bem-estar. Os achados reforçam a necessidade de políticas institucionais que considerem acessibilidade física, comunicacional, organização do trabalho e relações socioprofissionais.	
Qualidade de Vida no Trabalho: Percepção de Servidores Públicos Municipais com Deficiência	Larice Carolina Toledo	UNICENTRO - Mestrado (2021)	Compreender a percepção da qualidade de vida no trabalho, a partir do ponto de vista de servidores com deficiência, de uma prefeitura municipal do interior do Estado do Paraná.	A pesquisa identificou percepção predominantemente positiva da Qualidade de Vida no Trabalho entre servidores PcD de uma prefeitura, apesar de limitações estruturais e organizacionais. A dimensão psicológica foi a mais impactante, com relatos de preconceito no passado e maior sensação atual de inclusão e respeito. A acessibilidade física, a ergonomia, a comunicação e os processos tecnológicos foram apontados como fragilidades. Ainda assim, a estabilidade, a remuneração e as relações interpessoais fazem com que os servidores considerem a prefeitura um bom local para trabalhar.	Evidência de percepção predominantemente positiva de QVT apesar de fragilidades estruturais e organizacionais, redução de estabilidade, transferências e relações interpessoais que modulam a experiência de inclusão, descobertas que dialogam com a análise das percepções dos TAEs da UnB sobre seu ambiente de trabalho.
Avaliação das políticas de inclusão e acessibilidade na UFC	Ana Kátia Barbosa Aguiar	UFC - Mestrado (2022)	Desenvolver uma avaliação das políticas públicas de inclusão e acessibilidade da Universidade Federal do Ceará, buscando	Apontaram que a maioria dos docentes necessitam de conhecimentos sobre instrumentos e metodologias	Mostra que docentes e estudantes registram avanços normativos, mas apontam carência de formação docente, apoio institucional e

			verificar se estas políticas estão conseguindo dar o suporte necessário para o aprendizado e a permanência do aluno com deficiência na Universidade.	de ensino para os estudantes com deficiência, bem como solicitam apoio da instituição. Entre as maiores barreiras enfrentadas pelos estudantes com deficiência no processo de ensino e aprendizagem, destacaram-se as barreiras físicas e atitudinais. Ademais, os discentes também relataram insatisfação quanto a falta de intérpretes suficientes para atender toda a demanda da Universidade.	intérpretes, oferecendo parâmetros para avaliar criticamente, na UnB, a efetividade das políticas de acessibilidade no cotidiano das unidades acadêmicas e administrativas.
Inclusão e desenvolvimento profissional de servidores universitários	Geovana da Costa Oliveira Martins	IFRO - Mestrado (2023)	Analisar trajetória profissional e barreiras de desenvolvimento de servidores PcD em contexto universitário.	Ênfase progressão de carreira; valorização de barreiras; necessidade de suporte contínuo além de ingresso.	Destaca que as barreiras à progressão na carreira e à formação continuada persistem mesmo após o ingresso, o que reforça a importância da presente dissertação contemplar, no plano de ação, medidas voltadas à valorização, desenvolvimento e acompanhamento de trajetórias profissionais dos TAEs com deficiência.
Política de acessibilidade na UnB: análise dos investimentos e das inovações pedagógicas	Rosilene Rego Coelho	UnB- Mestrado (2023)	Mapear investimentos e inovações implementadas pela UnB para o atendimento dos objetivos estratégicos pedagógicos da Política de Acessibilidade da Universidade.	Foram constatados os investimentos e inovações tecnológicas nas modalidades de acessibilidade pedagógica/arquitetônica implementados na UnB do período de 2019 a 2022.	Mapeia investimentos e inovações em acessibilidade principalmente na dimensão pedagógica e arquitetônica, fornece evidências institucionais que complementam o diagnóstico desta pesquisa e demonstram que ainda há espaço para fortalecer a gestão inclusivamente voltada aos servidores técnico-administrativos.
Gestão Pública e Acessibilidade de Servidores com Deficiência no Instituto Federal de	Adam Benedito do Carmo de	UFPA - Mestrado (2023)	Analisar condições de trabalho dos servidores PcD no IFAP-Macapá.	Alguns avanços ocorridos no IFAP quanto à acessibilidade, muitas adaptações	Aponta avanços em adaptações físicas, mas há ausência de políticas de acompanhamento e

Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá: limites, desafios e possibilidades	Sousa			arquitetônicas já foram feitas, contudo, é preciso pensar em outros aspectos, como na acessibilidade atitudinal e no avanço de políticas para tal público. Ficou evidente durante a pesquisa de campo que o IFAP, campus Macapá, não conhece todos os PcDs e também não possui políticas de ações de acompanhamento para eles. Durante as pesquisas de campo, comprovou-se que os ScDs enfrentam alguns desafios em sua jornada de trabalho, sendo alguns, de forma explícita, como as barreiras físicas e outros, de forma implícita, como as barreiras atitudinais.	desconhecimento institucional sobre seus servidores PcD, o que orienta a investigação, na UnB, sobre lacunas de monitoramento, registro e apoio sistemático aos TAEs com deficiência.
Políticas e ações de inclusão e permanência dos servidores com deficiência no Instituto Federal da Paraíba	Sérgio Ricardo do Nascimento Lira	UFPB - Mestrado (2024)	Analisar o processo de inclusão e permanência dos servidores com deficiência no IFPB, considerando as políticas e ações institucionais para o aprimoramento das práticas de gestão.	Identificou que o acesso ao trabalho para servidores com deficiência ocorre em sua esmagadora maioria pela política de reserva de cotas. Quanto à permanência, foi identificada uma norma geral voltada a acessibilidade, todavia, nada específico para servidores com deficiência no IFPB. Ainda foram encontradas percepções negativas por parte dos servidores com deficiência com relação à sua permanência.	Diferenciação de acesso e permanência ao mostrar que a política de cotas não é acompanhada de ações específicas para servidores, reforçando a pertinência do presente estudo propor um plano de ação institucional voltada à permanência, ao apoio e à valorização dos TAEs com deficiência.
Percepções e experiências de	Luana Santos	UNIFOR -	Investigar as percepções e	Os resultados mostram que os	Conceitua e operacionaliza o

servidores públicos com deficiência: um estudo sobre capacitismo no ambiente de trabalho	do Nascimento	Mestrado (2024)	experiências de servidores públicos com deficiência acerca do capacitismo no ambiente de trabalho.	servidores percebem principalmente o capacitismo nas suas formas hostis e benevolentes, na manifestação de barreiras atitudinais e, mais comumente, em relação aos seus pares. Percebeu-se também uma percepção dos participantes em relação ao envolvimento dos órgãos públicos com programas em favor da diversidade e do combate ao assédio moral.	“capacitismo” em suas formas hostis e benevolentes, oferecendo categorias analíticas que subsidiam a leitura das barreiras atitudinais relacionadas pelos TAEs na UnB e orientam a proposta de ações de sensibilização e formação de gestores e equipes.
“A lei existe, mas é a gente que tem que se adaptar”: a percepção de trabalhadores com deficiência da UFPA sobre suas condições de trabalho com base na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência	Alba Daniela Pereira de Barros	UFPA - Mestrado (2024)	Identificar as barreiras e os desafios enfrentados por essas pessoas no acesso e permanência no emprego, analisando o panorama da inclusão no mercado de trabalho formal da cidade e, de modo mais específico, no campus da Universidade Federal do Pará (UFPA)	Que a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho não pode se restringir a medidas superficiais ou de cumprimento mínimo da legislação. É necessária uma mudança estrutural nas atitudes das empresas e dos gestores em relação a esses trabalhadores, que deve começar com a desconstrução do capacitismo. As políticas públicas voltadas para a inclusão precisam ser repensadas e aplicadas de forma mais eficaz, garantindo que as empresas sejam fiscalizadas e que as condições de trabalho sejam realmente acessíveis e inclusivas.	Evidencia o descompasso entre a aplicação formal da LBI e a efetivação da transformação organizacional, reforçando o foco desta dissertação na necessidade de mudanças estruturais e culturais na gestão de pessoas da UnB, para além da mera observância legal.
Inclusão e Acessibilidade de servidores com deficiência:	Bianca Spode Beltrame	UFSM - Doutorado (2025)	Analisar as práticas de gestão e as dinâmicas laborais vivenciadas	Observou-se a presença de capacitismo estrutural e do	Identifica o capacitismo estrutural e o assédio capacitista como

reflexões sobre relações de trabalho e gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)			por esses servidores, considerando as barreiras enfrentadas, os mecanismos institucionais disponíveis e os sentidos atribuídos ao trabalho.	assédio capacitista, comprometendo o bem-estar e as oportunidades de desenvolvimento profissional desses servidores.	elementos que comprometem o bem-estar e as oportunidades de desenvolvimento, fornecendo um referencial crítico para discutir, na UnB, como práticas de gestão e cultura organizacional podem reproduzir ou enfrentar sutis de exclusão.
--	--	--	---	--	---

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

APÊNDICE E
Levantamento bibliográfico.

Ano	Título	Referência ABNT (NBR 6023:2018)
2019	Diversidade e desigualdade social	SILVA, Tomaz Tadeu; KONAKA, Fernando. Diversidade e desigualdade social. São Paulo: Cortez, 2019.
2019	Capacitismo e desigualdade.	VENDRAMIN, Carla. Capacitismo e desigualdade. Revista Feminismos, v. 7, n. 2, p. 1–15, 2019.
2019	Marcos. Capacitismo institucional e gestão pública.	PEREIRA, Ana Paula; LIMA, Marcos. Capacitismo institucional e gestão pública. Revista Psicologia & Sociedade, Belo Horizonte, v. 31, e217540, 2019.
2019	Inclusão de servidores com deficiência em universidades federais: desafios institucionais e práticas de gestão	CUNHA, Amanda Santos. Inclusão de servidores com deficiência em universidades federais: desafios institucionais e práticas de gestão. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.
2019	Pesquisa com PcD no serviço público	SOUSA, M.; COSTA, L. Título do artigo. 2019–2021.
2019	Tecnologia assistiva e gestão pública	FARIA, Adriano C.; SANTOS, Paula. Tecnologia assistiva e gestão pública. Revista de Políticas Públicas, v. 23, n. 2, p. 117–134, 2019.
2019	Inclusão como valor estratégico na gestão pública	FARIA, Tatiane L.; SANTOS, Vanessa P. Inclusão como valor estratégico na gestão pública. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 2, p. 45–61, 2019.
2019	Deficiência, direitos e políticas públicas.	LEITE, Lúcia. Deficiência, direitos e políticas públicas. Revista Katálysis, Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 12–25, 2019.
2019	As vozes de servidores com deficiência	CUNHA, Maíra Darido da. As vozes de servidores com deficiência. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.
2019	Inclusão de PcD e gestão de pessoas.	HELAL, Diogo; SILVA, José. Inclusão de PcD e gestão de pessoas. Revista de Administração

		Contemporânea, v. 23, n. 4, p. 492-510, 2019.
2019	Políticas públicas e inclusão social: desafios contemporâneos.	FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de; SANTOS, Fabiano. Políticas públicas e inclusão social: desafios contemporâneos. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 34, n. 100, p. 1–18, 2019.
2019	Acessibilidade e inclusão digital em instituições públicas	LIMA, Ana Carolina; MARTINS, Renata. Acessibilidade e inclusão digital em instituições públicas. Revista Inclusão Social, v. 14, n. 1, p. 77–91, 2019.
2020	Inclusão e gestão de pessoas no setor público federal.	PEREIRA, Ana Paula. Inclusão e gestão de pessoas no setor público federal. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2020.
2020	Inclusão e acessibilidade no serviço público federal.	LIMA, Patrícia; SILVA, André. Inclusão e acessibilidade no serviço público federal. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 10, n. 2, p. 77–95, 2020.
2020	Corpo, trabalho e capacitismo.	GUESSER, Adalberto et al. Corpo, trabalho e capacitismo. Revista Sociedade e Estado, Brasília, v. 35, n. 2, p. 421–440, 2020.
2020	Desafios da inclusão no serviço público	DUTRA, R. et al. Desafios da inclusão no serviço público. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 54, n. 5, p. 1294–1312, 2020.
2020	Gestão da diversidade como estratégia organizacional.	FREITAS, Maria Ester de. Gestão da diversidade como estratégia organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 60, n. 3, p. 185–197, 2020.
2020	O olhar da diversidade na gestão de pessoas	FREITAS, Natália B. de. O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS, 2020.
2020	Deficiência, corpo e interseccionalidade: críticas contemporâneas ao modelo social.	ARAÚJO, Eliane; CUNHA, Marina Dias. Deficiência, corpo e interseccionalidade: críticas contemporâneas ao modelo social. Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v. 26, n. 3, p. 451-468, 2020.
2020	Inclusão de pessoas com deficiência no contexto	BERNARDES, Juliana F. et al. Inclusão de pessoas com deficiência no contexto

	organizacional: desafios e práticas de gestão	organizacional: desafios e práticas de gestão. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 5, p. 1294–1312, 2020.
2020	Inovação em gestão pública inclusiva	FREITAS, Rafael. Inovação em gestão pública inclusiva. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 2, p. 233–250, 2020.
2020	Percepções sobre diversidade na gestão de pessoas	PEREIRA, Rafael A. Diversidade e inclusão na gestão pública. Revista do Serviço Público, v. 71, n. 3, p. 423–446, 2020.
2020	Socially responsible HR practices and disability	KWAN, Chee K. Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 27, n. 1, p. 1–8, 2020.
2020	Corpo, deficiência e políticas públicas: limites do modelo social	ARAÚJO, Lúcia; CUNHA, Ana Paula. Corpo, deficiência e políticas públicas: limites do modelo social. Revista Katálysis, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 345–358, 2020.
2020	Inclusão como valor organizacional na gestão pública contemporânea.	OLIVEIRA, Luciana. Inclusão como valor organizacional na gestão pública contemporânea. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 71, n. 1, p. 89–110, 2020.
2020	Igualdade de direitos e inclusão social no serviço público	SILVA, C. F. Igualdade de direitos e inclusão social no serviço público. Revista de Direito Constitucional, v. 20, n. 2, p. 81–93, 2020.
2021	Gestão pública inclusiva e diversidade no setor público	CARVALHO, José Murilo; SOUZA, Maria Cecília. Gestão pública inclusiva e diversidade no setor público. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 72, n. 1, p. 89–108, 2021.
2021	Diversidade e inclusão nas organizações contemporâneas	LAMBERT, José. Diversidade e inclusão nas organizações contemporâneas. Journal of Organizational Studies, v. 15, n. 2, p. 45–60, 2021.
2021	Qualidade de vida no trabalho e modelo biopsicossocial	TOLEDO, Flávio. Qualidade de vida no trabalho e modelo biopsicossocial. Revista Psicologia Organizacional, v. 21, n. 1, p. 33–50, 2021.
2021	Capacitismo e violência simbólica.	SOUZA, Luana. Capacitismo e violência simbólica. Revista Direitos Humanos, v. 12, n. 2, p.

		88–104, 2021.
2021	Clima organizacional, diversidade e inclusão no setor público	COSTA, Luciana; MELO, Sandra. Clima organizacional, diversidade e inclusão no setor público. <i>Revista Gestão & Políticas Públicas</i> , São Paulo, v. 11, n. 2, p. 1–18, 2021.
2021	Inclusão e permanência de pessoas com deficiência no serviço público federal.	SOUSA, José Roberto. Inclusão e permanência de pessoas com deficiência no serviço público federal. <i>Revista do Serviço Público</i> , Brasília, DF, v. 72, n. 3, p. 567–590, 2021.
2021	Governança inclusiva e políticas públicas de acessibilidade	SOUSA, José Roberto; COSTA, André. Governança inclusiva e políticas públicas de acessibilidade. <i>Revista Administração Pública e Gestão Social</i> , Viçosa, v. 13, n. 2, p. 1–15, 2021.
2021	Capacitismo: entre a designação e a significação da pessoa com deficiência	MARCHESAN, Adriana; CARPENEDO, Rosane. Capacitismo: entre a designação e a significação da pessoa com deficiência. <i>Trama</i> , v. 17, n. 40, p. 56–66, 2021.
2021	Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: trajetória histórica e marcos regulatórios.	GEMELLI, Inês et al. Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: trajetória histórica e marcos regulatórios. <i>Revista Gestão e Sociedade</i> , Belo Horizonte, v. 15, n. 41, p. 1–20, 2021.
2021	Políticas públicas inclusivas e deficiência.	CARPENEDO, Juliana; MARCHESAN, Eduardo. Políticas públicas inclusivas e deficiência. <i>Revista Direito e Sociedade</i> , v. 13, n. 2, p. 201-220, 2021.
2021	Diversidade e inclusão no serviço público	COSTA, Fernanda L.; MELO, Ricardo H. A. Diversidade e inclusão no serviço público. <i>Revista do Serviço Público</i> , v. 72, n. 3, p. 467–490, 2021.
2022	Inclusão, diversidade e gestão pública: desafios institucionais	SOUZA, Carla; TAVARES, Ricardo. Inclusão, diversidade e gestão pública: desafios institucionais. <i>Revista Gestão Pública</i> , Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 55–72, 2022.
2022	Inclusão laboral de pessoas com deficiência no setor público: políticas, práticas e percepções.	AGUIAR, Carla Simone de. Inclusão laboral de pessoas com deficiência no setor público: políticas, práticas e percepções. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

2022	Políticas institucionais e inclusão	AGUIAR, Patrícia R. Políticas institucionais de inclusão no serviço público. Revista de Políticas Públicas, v. 26, n. 2, p. 201–220, 2022.
2023	Relatório McKinsey & Company 2023 (lucros e diversidade)	MCKINSEY & COMPANY. A diversidade vence: a importância da inclusão. Relatório 2023.
2023	Gestão pública e acessibilidade de servidores com deficiência	SOUSA, Andréa B. C. Gestão pública e acessibilidade de servidores com deficiência. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – UFPA, 2023.
2023	Inclusão e desenvolvimento profissional no IFRO	MARTINS, G. C. O. Inclusão e desenvolvimento profissional de servidores com deficiência no IFRO. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional).
2023	Capacitismo e desigualdades no trabalho.	LAGE, Marina et al. Capacitismo e desigualdades no trabalho. Revista Psicologia & Sociedade, v. 35, e230845, 2023.
2023	Inclusão de pessoas com deficiência no serviço público federal: percepções e desafios.	SOUSA, Maria do Carmo. Inclusão de pessoas com deficiência no serviço público federal: percepções e desafios. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 74, n. 3, p. 457–480, 2023.
2023	Pessoas com deficiência no Brasil: PNAD Contínua 2022	IBGE. Pessoas com deficiência 2022: PNAD Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.
2023	Diversity matters even more: the case for holistic impact.	MCKINSEY & COMPANY. Diversity matters even more: the case for holistic impact. New York, 2023.
2024	Inclusão e permanência de pessoas com deficiência no serviço público federal	SOUSA, José Roberto. Inclusão e permanência de pessoas com deficiência no serviço público federal. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 75, n. 2, p. 245–268, 2024.
2024	Práticas de gestão de pessoas voltadas ao servidor com deficiência	SOUSA, Clarissa Gomes de. Práticas de gestão de pessoas voltadas ao servidor público com deficiência. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública).
2024	Pessoas com deficiência e o capacitismo.	VIANNA ABRAMO, Mariana. Pessoas com deficiência e o capacitismo. Revista Acadêmica Souza, [S.l.], v. 7, n. 7, p. 1-15, set. 2024
2025	Inclusão e desenvolvimento profissional de servidores com	BELTRAME, Juliana. Inclusão e desenvolvimento profissional de servidores com

	deficiência.	deficiência. Revista de Administração Pública Inclusiva, v. 4, n. 1, p. 55-72, 2025
--	--------------	---

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

APÊNDICE F

Plano de ação institucional para os servidores com deficiência da UnB

1. Fundamentação do Plano de Ação

O presente Plano de Ação Institucional decorre dos achados empíricos desta pesquisa, os quais evidenciaram que, embora existam avanços pontuais nas políticas de inclusão e acessibilidade voltadas aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília, tais iniciativas ainda se apresentam de forma fragmentada, pouco sistematizada e desigualmente operacionalizada no cotidiano institucional.

As percepções dos participantes revelaram que essas lacunas se manifestam, sobretudo, na ausência de fluxos institucionais claros para acolhimento, acompanhamento funcional e concessão de adaptações razoáveis, bem como na ausência de responsabilidades entre diferentes unidades administrativas, o que resulta em ações esporádicas, frequentemente dependentes da sensibilidade individual das chefias imediatas. Observou-se a informalidade na implementação de ajustes no ambiente de trabalho, sem padronização de procedimentos, critérios ou mecanismos permanentes de monitoramento, o que compromete a efetividade e a sustentabilidade das políticas inclusivas.

Embora a Universidade de Brasília disponha de um arcabouço normativo institucional alinhado à Constituição Federal de 1988, à Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e às diretrizes de acessibilidade do serviço público federal, os resultados da pesquisa indicam que persistem desafios na tradução dessas normas em práticas organizacionais integradas, especialmente no que se refere à permanência, ao bem-estar, à valorização profissional e ao desenvolvimento na carreira dos servidores com deficiência.

Nesse contexto, o plano de ação fundamenta-se nos pressupostos da gestão pública inclusiva, entendida como aquela que incorpora princípios de equidade, participação, transversalidade e sustentabilidade organizacional, conforme defendido por Carvalho-Freitas (2009), Sasaki (2009) e Walton (1973), particularmente no que tange à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Essa perspectiva reconhece que a inclusão efetiva no serviço público exige não apenas adequações estruturais, mas também transformações nos processos de gestão, nas práticas institucionais e na cultura organizacional.

A pesquisa também evidenciou que o capacitismo, embora muitas vezes percebido de forma sutil, constitui uma barreira atitudinal institucionalizada, expressa em práticas naturalizadas, omissões administrativas e pressupostos implícitos que associam deficiência à limitação permanente de desempenho. Trata-se, portanto, de um fenômeno que extrapola comportamentos individuais, estando incorporado a rotinas organizacionais, modelos de gestão e critérios decisórios que, ainda que de forma não intencional, restringem oportunidades de participação plena, reconhecimento e desenvolvimento profissional dos servidores com deficiência.

Dessa forma, o plano de ação dialoga com abordagens contemporâneas da gestão estratégica de pessoas no setor público, ao reconhecer que a inclusão não se limita ao ingresso do servidor com deficiência na instituição, mas demanda políticas contínuas de adaptação, acompanhamento funcional, valorização profissional e desenvolvimento de competências, bem como a capacitação sistemática das chefias e equipes de trabalho, com vistas à superação do capacitismo e à consolidação de uma cultura organizacional inclusiva.

A implementação de uma política inclusiva em qualquer instituição pública requer, portanto, uma mudança na lógica de gestão, orientada por uma visão integrada e transversal. Para que essa mudança se efetive, as diretrizes institucionais precisam ser operacionalizadas por meio de planos de ação estruturados, capazes de definir prioridades, responsabilidades, prazos e mecanismos de acompanhamento e avaliação. Nesse sentido, a efetivação das políticas de inclusão pressupõe: (a) a articulação entre os diferentes setores da instituição; (b) a criação de estratégias sistemáticas de monitoramento das ações implementadas; e (c) o suporte contínuo à avaliação, de modo a assegurar a efetividade, a continuidade e o aprimoramento das iniciativas institucionais.

2. Objetivo Geral do Plano de Ação

Propor estratégias institucionais integradas para o fortalecimento da inclusão, permanência, valorização, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília.

3. Eixos Estratégicos do Plano de Ação

Com base nos resultados da pesquisa, o plano foi estruturado em cinco eixos estratégicos, que dialogam diretamente com as fragilidades e potencialidades identificadas empiricamente.

Os cinco eixos estratégicos e ações propostas foram construídos a partir dos núcleos temáticos emergentes das respostas às questões abertas do questionário aplicado (Apêndice A da dissertação), analisadas na Seção 4 (Resultados e Discussão). Essa construção metodológica assegura que o plano não constitui proposição abstrata, mas com as percepções dos TAEs com deficiência, traduzindo evidências primárias em diretrizes aplicáveis.

Eixo 1 – Acessibilidade Física, Digital e Comunicacional

Responsáveis: DACES, com apoio da DGP (ação a curto prazo).

Problema identificado: Persistência de barreiras arquitetônicas, limitações na acessibilidade digital e inadequações nos canais institucionais de comunicação.

Ações propostas:

- Realização de diagnóstico periódico de acessibilidade física e digital nos prédios e sistemas institucionais;
- Adequação progressiva dos ambientes de trabalho às normas técnicas de acessibilidade (ABNT NBR 9050/2020);
- Ampliação da acessibilidade nos sistemas eletrônicos institucionais, incluindo leitores de tela, legendas e recursos de navegação assistiva;
- Capacitação das equipes responsáveis pela comunicação institucional para produção de conteúdos acessíveis.

Resultados esperados: Redução de barreiras estruturais e comunicacionais, promovendo autonomia, segurança e melhores condições de trabalho aos servidores com deficiência.

Eixo 2 – Gestão de Pessoas e Permanência no Trabalho

Responsáveis: DGP, em articulação com chefias imediatas (ação a curto prazo).

Problema identificado: Ausência de acompanhamento sistemático das condições de trabalho e da trajetória funcional dos servidores com deficiência.

Ações propostas:

- Instituição de um protocolo institucional de acolhimento e acompanhamento funcional de servidores com deficiência;
- Criação de fluxos formais para análise e concessão de adaptações razoáveis no ambiente de trabalho;
- Atuação integrada entre unidades de gestão de pessoas, saúde ocupacional e chefias imediatas.

Resultados esperados: Fortalecimento da permanência no serviço público, redução de afastamentos e maior alinhamento entre capacidades funcionais e demandas laborais.

Eixo 3 – Qualidade de Vida no Trabalho e Bem-Estar

Responsáveis: DAC, DACES e DGP, em articulação com as chefias imediatas e unidades de saúde ocupacional da UnB (ação de curto a médio prazo).

Problema identificado: Percepção de fragilidades nas ações institucionais voltadas ao bem-estar e à QVT dos servidores com deficiência.

Ações propostas:

- Inclusão da perspectiva da deficiência nos programas institucionais de Qualidade de Vida no Trabalho;
- Oferta de ações de promoção da saúde física e mental acessíveis e inclusivas;
- Realização periódica de pesquisas internas de clima organizacional com recorte específico para servidores com deficiência.

Resultados esperados: Melhoria da satisfação no trabalho, fortalecimento do sentimento de pertencimento institucional e promoção de ambientes laborais mais humanizados.

Eixo 4 – Desenvolvimento Profissional e Valorização na Carreira

Responsáveis: DGP e unidades acadêmicas (ação a médio prazo)

Problema identificado: Limitações no acesso equitativo às oportunidades de capacitação, progressão e desenvolvimento profissional.

Ações propostas:

- Garantia de acessibilidade plena nos programas de capacitação e qualificação ofertados pela Universidade;

- Incentivo à participação de servidores com deficiência em ações de formação continuada e em processos de desenvolvimento de lideranças;
- Monitoramento da progressão funcional e identificação de possíveis barreiras institucionais à ascensão na carreira.

Resultados esperados: Ampliação das oportunidades de crescimento profissional e fortalecimento da valorização institucional dos servidores com deficiência.

Eixo 5 – Governança, Monitoramento e Cultura Organizacional Inclusiva

Responsáveis: Reitoria em articulação com os Conselhos Universitário e de Administração, DAC, DACES, DGP e unidades acadêmicas (ação de curto a médio prazo).

Problema identificado: Fragilidade na articulação institucional e na sistematização das políticas de inclusão.

Ações propostas:

- Criação ou fortalecimento de instâncias institucionais permanentes voltadas à inclusão e acessibilidade;
- Estabelecimento de indicadores institucionais de inclusão e acessibilidade no âmbito da gestão universitária;
- Promoção de ações educativas e formativas voltadas à sensibilização da comunidade universitária.

Resultados esperados: Consolidação de uma cultura organizacional inclusiva, com maior comprometimento institucional e continuidade das políticas públicas internas.

4. Contribuições do Plano de Ação para a Gestão Pública

O plano de ação proposto contribui para o avanço da gestão pública inclusiva ao oferecer diretrizes aplicáveis, fundamentadas empiricamente e alinhadas ao contexto organizacional da Universidade de Brasília. Ao priorizar a permanência, o bem-estar e o desenvolvimento profissional, a proposta ultrapassa uma abordagem meramente normativa, posicionando a inclusão como elemento estratégico da gestão de pessoas no serviço público federal.

Além disso, o plano apresenta potencial de replicabilidade em outras Instituições Federais de Ensino Superior, respeitadas as especificidades institucionais, configurando-se como um produto técnico-científico coerente com os objetivos do Mestrado Profissional.

ANEXO I



TERMO DE ACEITE INSTITUCIONAL

A Profa. Dra. Renata Aquino da Silva, Decana de Pesquisa e Inovação da Universidade de Brasília, está de acordo com a realização da pesquisa "GESTÃO INCLUSIVA: ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS COM DEFICIÊNCIA NO CAMPUS DARCY RIBEIRO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA", de responsabilidade da pesquisadora Eldna Dias Cardoso Pinheiro, estudante de Mestrado Profissional no Departamento de Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP da Universidade de Brasília, realizada sob orientação do Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior, após revisão e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília.

O estudo envolve a realização de múltiplas fontes de dados, combinando referencial teórico com revisão documental institucional e entrevistas individuais semiestruturadas. As entrevistas serão pré-agendadas e realizadas de forma remota com a utilização do aplicativo Teams da Microsoft. Será encaminhado aos sujeitos da pesquisa, via e-mail e/ou Whatsapp, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido - TCLE, tendo o documento sido devolvido assinado através do mesmo meio de comunicação de envio, conforme preferência e necessidade de cada um dos participantes. Será solicitado ao entrevistado permissão para gravação da entrevista (imagem e áudio). Em seguida, serão transcritas na íntegra por meio de ferramenta de transcrição automática disponível no próprio Microsoft Teams, que será habilitada no momento da gravação da entrevista, cujo teor será revisado e quando necessário voltar ao entrevistado para certificar-se do que ele quis dizer. Com o objetivo de proteger o conteúdo obtido, as informações serão salvas em outros dispositivos de armazenamento. Os participantes da pesquisa serão servidores públicos docentes e não docentes com deficiência, lotados no campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. A pesquisa terá a duração de 30 dias, com previsão de início em outubro/2025 e término em novembro/2025.

Eu, Profa. Dra. Renata Aquino da Silva, Decana de Pesquisa e Inovação da Universidade de Brasília, declaro conhecer e cumprir as resoluções éticas brasileiras, em especial as Resoluções CNS 466/2012 e 510/2016. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Brasília, na data da assinatura.

Renata Aquino da Silva
Decana de Pesquisa e Inovação
Universidade de Brasília



Documento assinado eletronicamente por **Renata Aquino da Silva, Decano(a) de Pesquisa e Inovação**, em 02/09/2025, às 21:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **13080254** e o código CRC **77EA7C29**.

Referência: Processo nº 23106.120677/2024-66

SEI nº 13080254

ANEXO II

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO INCLUSIVA: ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS COM DEFICIÊNCIA NO CAMPUS DARCY RIBEIRO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.

Pesquisador: ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 92389525.8.0000.5540

Instituição Proponente: Faculdade UnB Planaltina

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.074.384

Apresentação do Projeto:

Trata-se da Pesquisa: GESTÃO INCLUSIVA: ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS COM DEFICIÊNCIA NO CAMPUS DARCY RIBEIRO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Da Pesquisadora Responsável: ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO

Objetivo da Pesquisa:

Hipótese:

As políticas e práticas de gestão de pessoas da UnB, embora contemplem dispositivos legais e institucionais de inclusão, apresentam lacunas que dificultam a plena integração de servidores com deficiência, especialmente no campus Darcy Ribeiro.

A relevância da pesquisa reside na possibilidade de contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão inclusiva na universidade, bem como para o fortalecimento do compromisso institucional com os direitos humanos e a equidade no serviço público.

A pergunta norteadora da pesquisa é: De que maneira as políticas e práticas de gestão de pessoas da Universidade de Brasília promovem a inclusão de servidores públicos com deficiência no campus Darcy Ribeiro, e quais obstáculos ainda dificultam esse processo?

Objetivo Primário:

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB**



Continuação do Parecer: 8.074.384

Identificar e analisar as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela Universidade de Brasília, no campus Darcy Ribeiro, para a integração dos servidores públicos com deficiência.

Objetivo Secundário:

- ¿ Descrever as práticas institucionais de gestão de pessoas voltadas à inclusão dos servidores com deficiência no campus Darcy Ribeiro;
- ¿ Analisar a implementação e os resultados de políticas públicas e institucionais aplicadas às universidades federais no campo da inclusão;
- ¿ Identificar as percepções dos servidores com deficiência acerca das condições de acessibilidade e de apoio institucional; e
- ¿ Propor um Plano de Ação Institucional, baseado nas evidências levantadas, com foco na permanência, valorização e bem-estar desses servidores.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora apresenta

Riscos:

1. Privacidade e confidencialidade: A pesquisa envolverá dados sensíveis de servidores, sendo essencial garantir a proteção da privacidade e a confidencialidade dessas informações. Serão adotadas medidas rigorosas para assegurar que os dados sejam tratados com segurança e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, preservando a identidade dos participantes em todas as etapas do estudo.
2. Viés de resposta: possibilidade de os participantes se sentirem inclinados a responder de maneira socialmente desejável, caso sintam que suas opiniões possam ter repercussões negativas. Para mitigar esse risco, garantimos o anonimato e a confidencialidade das respostas, criando um ambiente seguro e sem julgamentos.

Medidas de Mitigação dos Riscos

1. Proteção de dados: Serão adotadas medidas rigorosas para garantir a confidencialidade e segurança dos dados coletados, incluindo anonimização e armazenamento seguro das informações.
2. Consentimento informado: Será obtido o consentimento livre e esclarecido de todos os participantes, informando-os sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.
3. Planejamento cuidadoso: a pesquisa foi estruturada para minimizar vieses e assegurar uma

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB**



Continuação do Parecer: 8.074.384

análise ética e rigorosa dos dados. A coleta de dados será realizada por meio entrevistas semiestruturadas com os servidores públicos docentes e não docentes lotados no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília. As entrevistas serão pré-agendadas e de forma remota, por meio do aplicativo Teams da Microsoft, mediante o consentimento dos participantes, visando reduzir interrupções na rotina de trabalho dos servidores e garantir maior flexibilidade, elas serão gravadas para posterior transcrição.

Benefícios:

Os benefícios da pesquisa são principalmente sociais, institucionais e acadêmicos.

1. **Aos participantes:** A investigação representa a oportunidade de expressar suas percepções, vivências e necessidades, colaborando para o reconhecimento de sua voz no processo de construção de políticas inclusivas.
2. **No âmbito institucional:** Os resultados poderão subsidiar o aprimoramento das práticas de gestão inclusiva na Universidade de Brasília, orientando a formulação de estratégias que assegurem acessibilidade, valorização profissional e bem-estar dos servidores com deficiência.
3. **Em termos sociais:** A pesquisa reforça o compromisso da administração pública com os princípios de equidade, cidadania e direitos humanos, ampliando a visibilidade da pauta da inclusão no serviço público.
4. **Do ponto de vista acadêmico:** O estudo contribuirá para o avanço do conhecimento na área da Gestão Pública, servindo como referência para futuras pesquisas e para a consolidação de práticas de inclusão em universidades federais e em outros órgãos da administração pública.

Mediante o exposto, a pesquisa busca contribuir para uma maior inclusão dos servidores públicos no ambiente de trabalho, facilitando a diminuição do estigma e preconceito que permeiam a vida desses sujeitos e assegurando aos participantes o retorno do projeto de forma que beneficiem os mesmos, por meio do aperfeiçoamento da implantação da política de inclusão dos servidores públicos com deficiência no trabalho.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se apresenta metodologicamente factível. A pesquisadora apresenta todos os documentos e autorizações necessárias.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora apresenta o projeto básico, a FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB**



Continuação do Parecer: 8.074.384

SERES HUMANOS assinada pelo coordenador do PPG, o projeto de pesquisa, os currículos lattes, o termo de aceite institucional assinado pela Decana do DPI, o instrumento de coleta de dados, o termo de consentimento livre e esclarecido, o TERMO DE RESPONSABILIDADE PELO USO DE INFORMAÇÕES E CÓPIAS DE DOCUMENTOS PARA FINS DE PESQUISA, a carta de encaminhamento e a carta de revisão ética. Os documentos foram analisados e se encontram de acordo com as normas deste CEP/CHS e CONEP

Recomendações:

Aprovado. Apesar de necessitar a atualização do cronograma, encaminhamos ao colegiado pela aprovação do projeto devido a alta demanda de processos deste CEPCHS. Solicitamos que a pesquisadora atualize o cronograma registrando o início da coleta de dados após a aprovação do CEP e encaminhe na plataforma o mais breve possível

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2640089.pdf	19/09/2025 10:16:54		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_assinado.pdf	19/09/2025 10:14:48	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_PARA_COMITE_DE_ETICA.pdf	18/09/2025 16:00:54	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	SEI_13080254_Termo_DPI_assinado.pdf	18/09/2025 15:58:47	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Outros	Instrumento_de_coleta_de_dados_assinado.pdf	18/09/2025 15:56:45	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Outros	Curriculoorientador.pdf	18/09/2025 15:56:03	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Outros	CurriculoEldna.pdf	18/09/2025 15:55:37	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 8.074.384

Cronograma	CRONOGRAMA_assinado.pdf	18/09/2025 15:55:03	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Outros	cep_CHS_modelo_termo_de_autorizacao_para_utilizacao_de_imagem_e_som_de_voz_assinado.pdf	18/09/2025 15:54:48	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	cep_CHS_modelo_tcle_revisado_assinado.pdf	18/09/2025 15:53:55	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Outros	CARTA_DE_ENCAMINHAMENTO.pdf	18/09/2025 15:53:33	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito
Outros	CARTA_DE_REVISAO_ETICA_Assinado_assinado.pdf	18/09/2025 15:50:30	ELDNA DIAS CARDOSO PINHEIRO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BRASILIA, 18 de Dezembro de 2025

Assinado por:
André Ribeiro da Silva
(Coordenador(a))

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

