

As necessidades dos servidores considerados pessoa com deficiência quanto à adaptação das condições de trabalho

Cristina Jacobson Jácomo Cinnanti^{1*}; Hellen Cordeiro Alves Marquezini²

¹ Mestre em Psicologia Clínica e Comunitária pela Universidade de Brasília [UnB]. Analista Legislativo na Câmara Legislativa do Distrito Federal. SMPW Quadra 18, Conjunto 6, Lote 1, Casa F – Park Way; 71741-806 Brasília, Distrito Federal, Brasil

² Doutoranda em Administração de Empresas FGV EAESP. Professora Associada PECEGE/MBA USP ESALQ. R. Cezira Giovanoni Moretti, 580 – Santa Rosa; 13414-157 Piracicaba, Brasil

*autor correspondente: cristinacinnanti@gmail.com

As necessidades dos servidores considerados pessoa com deficiência quanto à adaptação das condições de trabalho

Resumo

Considerando a importância de favorecer a inclusão de pessoas com deficiência [PcD] no mercado de trabalho, fator importante para reduzir as desigualdades sociais e econômicas, esta pesquisa, realizada em órgão público do Distrito Federal, visou diagnosticar as necessidades de servidores públicos com deficiência quanto à adaptação do ambiente de trabalho, levando em conta as dimensões físicas, tecnológicas, sociais, de liderança, e de desempenho e carreira. O estudo de caso único, de natureza quantitativa e descritiva, baseou-se em dados coletados por questionário respondido por 18 servidores com deficiência. As questões formuladas apoiaram-se nas abordagens teóricas da ergonomia, sociotécnica e das dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais [BPSO]. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva. A maioria dos respondentes avaliou de forma positiva o ambiente, as condições de trabalho e as relações interpessoais no contexto laboral, e as práticas de liderança humanizada e o apoio psicossocial foram considerados fundamentais para o bem-estar e o desempenho dos servidores PcD. Em contrapartida, alguns indivíduos relataram que precisam de melhorias e adaptações nesses aspectos, o que indicou a necessidade de acompanhamento periódico desse público e a implementação de ajustes para evitar o adoecimento e promover o sentimento de pertença, segurança e bem-estar do servidor no exercício do seu trabalho. Os resultados encontrados poderão subsidiar programas institucionais de ambientação e de inclusão das diversidades, priorizando-se intervenções focadas na promoção da qualidade de vida no trabalho e na inclusão efetiva de pessoas com deficiência em ambientes laborais.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; inclusão das diversidades; segurança psicológica

The needs of employees with disabilities regarding the adaptation of working conditions

Abstract

Considering the importance of including people with disabilities [PwD] in the job market, what is an important factor in reducing social and economic discrepancies, this research, carried out in a government agency in the Federal District, aimed to diagnose the needs of public servants with disabilities regarding adapting the work environment, considering physical, technological, social, leadership, performance and career dimensions. Grounded on a quantitative and descriptive methodology, this single case study collected data through a questionnaire answered by 18 employees with disabilities. The questions were based on the following theoretical approaches: ergonomics, sociotechnical, and also biological, psychological, social and organizational dimensions [BPSO]. The data analysis was carried out using descriptive statistics. Most respondents positively evaluated the environment, working conditions and interpersonal relationships in the work context. Humanized leadership practices and psychosocial support were considered essential for the well-being and performance of PwD employees. On the other hand, some individuals reported needing improvements and adjustments in these areas, highlighting the need for regular monitoring of this group and the implementation of changes to prevent illness and promote a sense of belonging, safety, and well-being for public servants in the performance of their duties. The results may support institutional adaptation and inclusion of diversity programs, prioritizing interventions focused on promoting quality of life at work and effectively including people with disabilities in work environments.

Keywords: quality of working life; inclusion of diversities; psychological safety.

Introdução

Os temas de diversidade e inclusão estão no centro das discussões atuais e, globalmente, procuram-se formas de promover a igualdade e a equidade entre as pessoas, oferecendo-se oportunidades a minorias e grupos marginalizados para que exerçam plenamente sua cidadania (Munanga, 2022). Este movimento está em sintonia com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas [ONU], que tem como um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS] a redução das desigualdades (ONU, 2023).

Nessa perspectiva, impõe-se a adoção de práticas e de políticas públicas que ampliem a participação dos grupos vulneráveis nos processos produtivos, garantindo-lhes igualdade de oportunidades (Aguerre, 2019). Sob a ótica da inclusão social, no entanto, existem grupos específicos, como as pessoas com deficiência e as com doenças ou transtornos mentais, que experimentam dificuldades para entrar no universo laboral, enfrentando barreiras em razão de suas condições individuais (Chura e Gonçalves, 2023).

A pessoa com deficiência [PcD] é definida pela Lei nº 13.146/2015 como aquela que apresenta uma limitação continuada, que pode ser de caráter físico, mental, intelectual ou sensorial, que dificulta sua participação na sociedade em igualdade de condições com os demais indivíduos (Brasil, 2015). A Lei 12.764/2012 considera a pessoa com transtorno do espectro autista [TEA] como pessoa com deficiência para todos os efeitos legais (Brasil, 2012). O autismo está classificado no Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais [DSM – 5], de 2014, como um transtorno do neurodesenvolvimento que se manifesta por meio de comportamentos restritos e repetitivos, além de dificuldades de comunicação e interação social.

Pessoas com TEA enfrentam obstáculos no trabalho, em razão do preconceito e da falta de apoio. Para mudar essa realidade, práticas de gestão devem considerar características individuais e oferecer as adaptações ambientais e processuais adequadas, voltadas para que o profissional PcD tenha condição de desempenhar suas atividades de forma autônoma (Basto e Cepellos, 2023; Halas, 2022). Além de políticas inclusivas no recrutamento, é crucial implementar programas de ambientação, acompanhamento e suporte para combater a exclusão (Aguerre, 2019; Frota, 2019; Silva, 2019). Dessa forma, a instituição deve sensibilizar os gestores, os quais são protagonistas na modelagem do comportamento da equipe na interação com pessoas com deficiência (Garbin e Cruz, 2019).

Edmondson (2020) enfatiza que, ao promoverem a expressão autêntica, comunicação sincera e feedbacks naturais, os líderes criam ambientes de segurança psicológica, facilitando o aprendizado e a admissão de erros. Isso favorece inovação, produtividade e engajamento,

e melhora a saúde física e mental da equipe. Silva e Antônio (2020) destacam que práticas de liderança humanizada motivam colaboradores e aumentam a produtividade.

Na perspectiva da qualidade de vida no trabalho [QVT], Mignoni et al. (2023) frisam a importância de ações institucionais que preservem a saúde física, psicológica e social do trabalhador. Limongi-França (2013) define QVT como a percepção de bem-estar no trabalho, analisada sob dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais [BPSO], e alinhada às políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas. Uma boa gestão da qualidade de vida no trabalho [GQVT] requer visão integrada dessas dimensões para elaborar programas de QVT que incluam ações, ferramentas gerenciais, inovações tecnológicas e melhorias ergonômicas (Limongi-França, 2013).

A abordagem ergonômica da QVT visa adaptar o trabalho ao ser humano, atuando sobre as causas dos problemas vivenciados no contexto profissional (Ferreira, 2013). Ferreira (2012) apresenta seis categorias relativas aos principais fatores causadores de bem-estar e mal-estar no trabalho: condições de trabalho e suporte organizacional, organização do trabalho, relações socioprofissionais de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, elo entre trabalho e vida social e cultura organizacional.

Na abordagem sociotécnica, Walton (1973) utiliza oito categorias conceituais para avaliar a qualidade de vida no trabalho: remuneração justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidade de aplicação e desenvolvimento de habilidades humanas, crescimento e segurança continuados, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho. Mehta (2012) acrescenta às categorias conceituais de Walton (1973), benefícios e satisfação no trabalho.

Garbin e Cruz (2019) argumentam que o levantamento das necessidades de adaptação do ambiente, da comunicação e das atividades a serem desempenhadas é fundamental para que gestores e equipes ofereçam condições especiais de trabalho, atitude acolhedora e suporte aos servidores com limitações laborativas.

Visando contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência nos processos produtivos, este estudo objetiva diagnosticar as necessidades de servidores públicos com deficiência quanto à adaptação das condições de trabalho, no que tange a ambiente físico, ambiente tecnológico, ambiente social, liderança e supervisão, atribuições e desempenho e, por fim, desenvolvimento e carreira.

Material e Métodos

Para atingir o objetivo desta pesquisa, realizou-se um estudo de caso único (Silva et al., 2021; Freitas e Jabbour, 2011). Trata-se de pesquisa quantitativa (Sampaio et al., 2018),

de natureza descritiva (Tonetto *et. al.*, 2014), baseada em dados qualitativos (Sampaio *et. al.*, 2018), coletados por meio de questionário e analisados por meio da estatística descritiva (Sampaio *et. al.*, 2018).

O estudo foi realizado em instituição pública do Distrito Federal, composta por cerca de 2.000 servidores, sendo a metade deles de provimento efetivo e a outra metade de livre provimento e exoneração. Trata-se de organização que vem modernizando suas práticas de gestão no que tange à promoção da qualidade de vida do servidor, à inclusão da diversidade, e à liderança humanizada. Nesse sentido, já vigora em suas práticas o acompanhamento psicossocial de servidores que relatem desajuste temporário ou que apresentem necessidade de adaptação do contexto de trabalho, entre outras situações.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários aplicados aos servidores e servidoras identificados como PcD, que tivessem registrado Termo de Limitação Laborativa [TLL] no órgão sede do estudo. O TLL é um documento interno encaminhado à chefia do servidor submetido à avaliação da Junta Médica Oficial [JMO], que contém recomendações individualizadas para adaptação do ambiente e das atividades de trabalho. Além dessas recomendações, o documento descreve as atividades da categoria, especifica a deficiência e aponta as limitações laborativas do sujeito.

Foram identificados 35 servidores como público-alvo, sendo 14 do sexo feminino e 21 do sexo masculino. Assim, após autorização formal da instituição, esses servidores foram convidados a participar deste estudo e, conforme a preferência informada, enviou-se, por e-mail ou por WhatsApp, o *link* para responder ao questionário elaborado com a ferramenta Google Forms. Dos 35 servidores e servidoras contatados, 18 responderam ao questionário, responsividade de 51%.

O questionário foi composto por 34 questões, sendo 17 perguntas fechadas de múltipla escolha com resposta de seleção única e 17 perguntas abertas, complementares às perguntas fechadas. A elaboração das perguntas constantes no questionário tomou como base as seguintes dimensões relativas à qualidade de vida no trabalho: ambiente físico, ambiente tecnológico, ambiente social, liderança e supervisão, atribuições e desempenho e, por fim, desenvolvimento e carreira.

Tais elementos, consensualmente presentes nas abordagens teóricas da ergonomia, sociotécnica e das dimensões BPSO, foram priorizados em razão de sua relevância na literatura sobre QVT, e por oferecerem uma visão abrangente tanto do contexto em que estão inseridos os servidores públicos com deficiência, quanto das suas necessidades. Essas abordagens favorecem uma análise holística que considera aspectos individuais e a interação entre pessoas e tecnologias no ambiente de trabalho, garantindo uma ótica inclusiva e fundamentada.

A Tabela 1 apresenta a síntese das abordagens teóricas, as dimensões consideradas, comuns a todas elas, e os autores referência utilizados para construção do questionário.

Tabela 1. Síntese abordagem teórica e autor referência utilizado na construção do questionário

Abordagem teórica	Dimensões	Autores referência
Ergonômica	Ambiente físico	Ferreira, M. C. (2012); Ferreira, M. C. (2013)
BPSO	Ambiente tecnológico Ambiente social	Limongi-França (2013)
Sociotécnica	Liderança e supervisão Atribuições e desempenho Desenvolvimento e carreira	Walton (1973); Mehta (2012)

Fonte: Dados originais da pesquisa

Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva, que tem por princípio a organização, resumo e apresentação dos dados de forma clara, concisa e objetiva (Sampaio *et al.*, 2018). Para garantir o anonimato dos respondentes, omitiram-se do questionário a identificação do gênero do sujeito, da unidade de lotação e da natureza da deficiência, de modo que essas variáveis não compuseram a análise dos dados coletados.

O preenchimento do Formulário de Direcionamento Ético [FDE] dispensou a submissão deste estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa [CEP], sem prejuízos ou desrespeito aos preceitos éticos de pesquisa.

Resultados e Discussão

Apresentam-se a seguir os resultados encontrados a partir da aplicação do questionário aos servidores com deficiência lotados na instituição sede deste estudo. Os itens investigados são apresentados sequencialmente, respeitando a ordem em que foram dispostos no questionário, a saber: ambiente físico, ambiente tecnológico, ambiente social, liderança e supervisão, atribuições e desempenho, e desenvolvimento e carreira.

Ambiente físico

Quanto à percepção do ambiente físico, 15 sujeitos (83,3%) avaliaram que o local de trabalho oferece acessibilidade arquitetônica adequada às suas necessidades. No entanto, 3 sujeitos (16,7%) informaram que a instituição oferece acessibilidade arquitetônica adequada às suas necessidades nas áreas comuns, mas não na sua unidade de trabalho, ou vice-versa (Tabela 2). Nesse sentido, os respondentes indicaram como dificuldades enfrentadas, no que tange à acessibilidade arquitetônica, a ausência de piso tátil nas áreas internas às unidades e a carência de indicação em braille na porta de acesso à unidade de trabalho. Ainda, foram informadas a falta de banheiro acessível próximo à unidade, além da existência de barreiras

arquitetônicas, como a existência de algumas escadas ou degraus, sem a opção de rampas, que dificultam o acesso a determinados locais, impondo ao indivíduo a utilização de caminho longo com acessibilidade para chegar ao local desejado.

Tabela 2. Percepção do ambiente de trabalho: ambiente físico (acessibilidade)

Quanto à acessibilidade arquitetônica (existência de rampas, banheiros acessíveis, sinalização em braile, dentre outros elementos que considere importantes)	Quant	Percentual
O local de trabalho oferece acessibilidade arquitetônica adequada às suas necessidades	15	83,3%
A instituição oferece acessibilidade arquitetônica adequada às suas necessidades nas áreas comuns, mas não na sua unidade de trabalho, ou vice-versa	3	16,7%
Você enfrenta dificuldades de acessibilidade arquitetônica tanto nas áreas comuns, quanto na unidade em que trabalha	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre o mobiliário, 14 respondentes (77,8%) avaliaram o mobiliário como adequado, 3 respondentes (16,7%) consideraram que o mobiliário atende parcialmente suas necessidades e 1 deles (5,5%) indicou que o mobiliário não atende suas necessidades, como ilustra a Tabela 3. As necessidades não atendidas referem-se à inadequação dos aparelhos telefônicos ao uso por pessoas com déficit de audição, à dificuldade de encaixe entre mesa e cadeira, em razão dos apoios para os braços, causando desconforto na tarefa de digitação, e à necessidade de apoio para os pés, em razão da altura do mobiliário.

Tabela 3. Percepção do ambiente de trabalho: ambiente físico (mobiliário)

Quanto ao mobiliário (altura das mesas e cadeiras, dentre outros componentes)	Quant	Percentual
Atende totalmente suas necessidades	14	77,8%
Atende parcialmente suas necessidades	3	16,7%
Não atende suas necessidades	1	5,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a iluminação, a Tabela 4 demonstra que 15 sujeitos (83,3%) consideraram a iluminação adequada, 2 sujeitos (11,1%) a consideraram insuficiente: a baixa luminosidade ou sombras dificultam algumas tarefas. Um sujeito (5,6%) avaliou a luminosidade como excessiva, e explicou que a luz muito branca e intensa provoca dores de cabeça.

Tabela 4. Percepção do ambiente de trabalho: ambiente físico (condições de iluminação)

Quanto às condições de iluminação	Quant	Percentual
A iluminação é adequada às suas necessidades	15	83,3%
Há iluminação insuficiente	2	11,1%
Há excessiva iluminação	1	5,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto à estimulação sonora, de acordo com o representado na Tabela 5, 13 respondentes (72,2%) não relataram incômodo, 3 respondentes (16,7%) informaram a existência de barreiras sensoriais que comprometem a realização de algumas atividades, e 2 respondentes (11,1%) relataram que há excessiva estimulação sonora no ambiente, o que dificulta a realização do seu trabalho.

Tabela 5. Percepção do ambiente de trabalho: ambiente físico (estimulação sonora)

Quanto à estimulação sonora	Quant	Percentual
A estimulação sonora no ambiente não lhe incomoda, e consegue realizar suas atividades	13	72,2%
Há barreiras sensoriais que comprometem a realização de algumas atividades	3	16,7%
Há excessiva estimulação sonora no ambiente, o que dificulta a realização do seu trabalho	2	11,1%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto à natureza do som que incomoda, os respondentes apontaram que as transmissões do sistema de áudio da instituição, veiculadas por caixas de som instaladas no teto das unidades e corredores do edifício, assim como o barulho do ar-condicionado, prejudicam a concentração e a comunicação por telefone. Outra questão relatada foi a proximidade de espaços onde ocorrem eventos com excessiva estimulação sonora durante sua preparação e realização.

Consolidando o levantamento no que tange ao ambiente físico da instituição, observou-se que uma convergência de 13 dos respondentes (72,2%), avaliaram como adequados todos os aspectos investigados. Ferreira (2012) explica que um dos requisitos para a QVT é a adequabilidade das condições de trabalho, ou seja, a adaptação do trabalho a quem trabalha. Segundo ele, essa adequabilidade vincula-se ao ambiente físico, aos materiais utilizados para a execução da atividade, aos equipamentos, instrumentos de trabalho e mobiliário existente, à iluminação dos ambientes e postos de trabalho, ao nível de ruídos e ao suporte técnico.

Identificou-se, porém, a existência de dificuldades em relação à acessibilidade arquitetônica insuficiente, falta de sanitários adaptados, mobiliário inadequado, condições de iluminação insatisfatórias e estimulação sonora inconveniente. De acordo com as dimensões BPSO (Limongi-França, 2013), a dimensão biológica abrange ações e práticas que promovem condições saudáveis, relacionadas à saúde, segurança e ergonomia, incluindo o controle de riscos ergonômicos e ambientais.

Segundo Serrano e Brunstein (2011), é responsabilidade da organização e, em especial, dos gestores, garantir condições para que os trabalhadores PcD desenvolvam de forma plena suas possibilidades e potencial. Nessa perspectiva, Ferreira (2015), alerta que o

trabalhador não deve, de maneira nenhuma, ser a variável de ajuste, adaptando-se ao ambiente organizacional hostil. Ele enfatiza que a organização deve eliminar as fontes concretas dos desgastes e da fadiga, que geralmente são de natureza organizacional, a exemplo de postos de trabalho não ergonômicos.

Ambiente tecnológico

A respeito do ambiente tecnológico, como se observa na Tabela 6, 17 respondentes (94,4%) avaliaram que os recursos tecnológicos disponíveis são suficientes para o desenvolvimento do seu trabalho. Um respondente (5,6%) avaliou como insuficientes os recursos tecnológicos disponíveis, ressaltando que faltam estações de trabalho adequadas, ausência de “mouses” ergonômicos, e que a quantidade de monitores é insuficiente, além de este equipamento não dispor de controle de luminosidade.

Tabela 6. Percepção do ambiente de trabalho: ambiente tecnológico (ferramentas de TI disponíveis)

Quanto às ferramentas de Tecnologia da Informação [TI] disponíveis	Quant	Percentual
Os recursos tecnológicos disponíveis são suficientes para o desenvolvimento do seu trabalho	17	94,4%
Os recursos tecnológicos disponíveis são insuficientes para o desenvolvimento do seu trabalho	1	5,6%
Os recursos tecnológicos disponíveis atendem parcialmente as suas necessidades	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A despeito de quase a totalidade dos sujeitos terem avaliado positivamente o ambiente tecnológico, um respondente demonstrou desconforto com a estação de trabalho. Referindo-se ao caráter antropocêntrico da abordagem ergonômica, Ferreira (2012) reitera a importância de adaptar as condições de trabalho aos seus usuários, visando facilitar suas interações com as tarefas a serem realizadas e com as ferramentas de trabalho, de forma a garantir o bem-estar do trabalhador, conjugando-o com a produtividade necessária à organização.

Ambiente social e relações sociais

A Tabela 7 apresenta a percepção dos sujeitos quanto ao ambiente social e às relações sociais, aspectos que estão presentes nas dimensões psicológica e social descritas por Limongi-França (2013). 100% dos respondentes (n=18) informaram que existe respeito e apoio entre os colegas, 16 respondentes (88,9%) avaliaram que o ambiente é colaborativo e existe senso de equipe. Ainda 14 respondentes (77,8%) consideraram que suas contribuições são ouvidas e consideradas, e que as informações são compartilhadas com eles. 13 respondentes (72,2%) compartilharam que recebem “feedbacks” construtivos e que se sentem

motivados para o trabalho. 11 respondentes (61,1%) informaram que se sentem valorizados e pertencentes.

Tabela 7. Percepção do ambiente de trabalho: ambiente social/relações sociais (qualidade das interações e da comunicação, pertencimento)

Qualidade das interações e da comunicação, pertencimento (<i>marque quantas opções quiser</i>)	Quant	Percentual
Existe respeito e apoio entre os colegas	18	100,0%
O ambiente é colaborativo e existe senso de equipe	16	88,9%
Você percebe que suas contribuições são ouvidas e consideradas	14	77,8%
Compartilham informação com você	14	77,8%
Você recebe feedbacks construtivos	13	72,2%
Você se sente motivado para o trabalho	13	72,2%
Você se sente valorizado e pertencente	11	61,1%
Eventos ocorridos no trabalho repercutem negativamente na sua saúde física ou emocional	3	16,7%
As pessoas interagem pouco, e evitam falar sobre questões pessoais	1	5,6%
Você se sente isolado, não se sente pertencente	1	5,6%
Você não se sente à vontade para apresentar seu ponto de vista	1	5,6%
Quando você fala, sente que não lhe dão importância	0	0,0%
Você se sente excluído	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em contrapartida, 3 respondentes (16,7%) avaliaram que eventos ocorridos no trabalho repercutem negativamente em sua saúde física ou emocional. Este achado encontra eco nas ponderações de Gostik e Elton (2022), de que muitas pessoas se sentem constrangidas para compartilhar com suas chefias e seus colegas questões de saúde mental, como ansiedade, e muitos gestores apresentam dificuldade em acolher essas situações. Esses autores discorrem sobre como o ambiente e a carga de trabalho podem provocar efeitos negativos na saúde física e mental do trabalhador e apontam caminhos para os gestores promoverem ambientes saudáveis, aliados à produtividade (Gostik e Elton, 2022). Nesse sentido, Mehta (2012) destaca que têm sido cada vez mais frequente a implantação de programas de saúde mental ocupacional que abordam o estresse, com o intuito de promover QVT.

Um respondente (5,6%) informou que há pouca interação com outras pessoas, que sente isolamento e não se sente à vontade para apresentar o seu ponto de vista no ambiente de trabalho. Sobre este aspecto, Gostik e Elton (2022), recomendam que cabe ao gestor fazer com que todas as vozes sejam ouvidas, ressaltando que a equipe deve ser envolvida em todas as decisões importantes.

Os achados corroboram o disposto por Edmondson (2020), quanto à importância de se promoverem ambientes de trabalho com segurança psicológica, o que implica saber que as opiniões, ideias e questionamentos do colaborador serão ouvidos e considerados na

organização. Então, para haver segurança psicológica, é preciso que o ambiente seja receptivo, e que as pessoas se sintam confortáveis para se expressar, interagir e aprender e, além disso, se sintam pertencentes. Igualmente, Mehta (2012) assegura que os trabalhadores demonstram um desejo genuíno de participar nas decisões que envolvem questões organizacionais que impactam suas vidas.

Ao serem questionados sobre como gostariam que as interações interpessoais ocorressem, os respondentes evidenciaram a necessidade de que os interlocutores de indivíduos com deficiência auditiva falem voltados para a pessoa, com boa articulação labial e em tom de voz normal. Apontaram, também, a necessidade de realização de reuniões intersetoriais periódicas para a troca de experiências e evolução profissional. Além disso, sugeriu-se que as interações se baseiem em respeito e empatia, valorizando as contribuições oferecidas pelo sujeito PcD, de modo a favorecer o sentimento de pertença.

De acordo com Walton (1973), o ambiente de trabalho deve proporcionar oportunidades para preservar a identidade pessoal e a autoestima dos funcionários, garantindo a proteção contra preconceitos. Ao explanar sobre a construção da diversidade nas organizações, Serrano e Brunstein (2011) defendem que os gestores precisam garantir aos trabalhadores PcDs as condições adequadas para que esse público desenvolva plenamente seus talentos e potencialidades. As autoras salientam, inclusive, a importância das habilidades comunicativas e de negociação do gestor para promover a interação entre grupos diferentes. Elas argumentam que os líderes devem reconhecer as diferenças e validá-las, evitando estereótipos, inspirando e mobilizando os demais membros da equipe, como um modelador de comportamento, pois a gestão inclusiva depende de mudanças culturais (Serrano e Brunstein, 2011).

Liderança e supervisão

Quanto à liderança e supervisão, em relação à orientação, 17 servidores (94,4%) relataram que recebem orientações claras e suficientes a respeito das atividades a serem desempenhadas, conforme demonstra a Tabela 8.

Tabela 8. Liderança e supervisão: orientação

Orientação	Quant	Percentual
Você recebe orientações claras e suficientes a respeito das atividades a serem desempenhadas	17	94,4%
Você não recebe orientações a respeito das atividades a serem desempenhadas	1	5,6%
Você recebe orientações a respeito das atividades a serem desempenhadas, mas elas são insuficientes, ou não são claras	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esses dados alinham-se à visão de Gostik e Elton (2022) e de Edmondson (2020), os quais enfatizam a responsabilidade do gestor no esclarecimento dos processos de trabalho, a partir do oferecimento de mapas claros das atividades, e da informação de sua relevância na cadeia de processos e produtos da organização, ampliando a visão sistêmica e a consciência a respeito da tarefa a ser realizada.

No entanto, um respondente (5,6%) relatou que não recebe orientações a respeito das atividades a serem desempenhadas, e apontou que se ressentia da ausência de mapeamento de processos e de informações sobre o uso dos sistemas de informática utilizados na instituição. Edmondson (2020), pontua que é fundamental ter clareza sobre o trabalho para se construir segurança psicológica. Nesse sentido, é importante compartilhar o que deve ser feito e como deve ser realizado, indicando-se os parâmetros de qualidade e relevância da entrega pactuada.

A Tabela 9 apresenta a percepção dos respondentes quanto ao suporte oferecido pelo gestor. 16 sujeitos (88,9%) avaliaram que sempre recebem suporte do gestor e/ou da equipe quando têm alguma dificuldade relativa ao trabalho. Esse achado corrobora as ideias defendidas por Gostik e Elton (2022), que diferenciam microgerenciamento de supervisão, enfatizando a importância de se acompanhar o trabalho em desenvolvimento, oferecendo à equipe, tanto em grupo como individualmente, oportunidade de compartilhar suas dificuldades e encontrar soluções compartilhadas. Ter conversas individualizadas com cada colaborador, para conhecê-los e oferecer o suporte necessário, além de criar um espaço propício ao feedback, é outra recomendação desses autores (Gostik e Elton, 2022).

Tabela 9. Liderança e supervisão: suporte

Suporte	Quant	Percentual
Você sempre recebe suporte do gestor e/ou da equipe quando tem alguma dificuldade relativa ao trabalho	16	88,9%
Eventualmente você recebe suporte do gestor e/ou da equipe quando encontra dificuldade relativa ao trabalho	2	11,1%
Quando você tem alguma dificuldade relativa ao trabalho tem que resolver com seus recursos	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por outro lado, verificou-se que 2 sujeitos (11,1%) avaliaram que recebem suporte da chefia ou equipe apenas eventualmente, e relataram a necessidade de mais presença do gestor. Nessa linha, Barcaui e Limongi-França (2014), ao investigarem a percepção do estresse no trabalho, avaliam o efeito do ambiente – a partir de uma percepção holística deste – sobre a saúde integral do trabalhador, e alertam que profissionais com baixo controle de suas atividades, alta demanda psicológica e baixo nível de suporte tendem a ter mais desgaste, apresentando maior sofrimento por estresse e insatisfação. Esses autores

complementam que a influência do suporte social na organização diminui o impacto de fatores estressores, refletindo-se em maior sensação de bem-estar por parte do trabalhador.

No que tange ao acolhimento fornecido pela liderança e supervisão, vê-se na Tabela 10 que 17 respondentes (94%) informaram que recebem apoio do gestor e/ou da equipe quando têm algum problema pessoal que interfere no trabalho. Esses achados indicam que a maioria dos respondentes consideram que estão inseridos em ambientes nos quais existe confiança interpessoal, estando, portanto, em um ambiente que provê segurança psicológica (Edmondson, 2020).

Tabela 10. Liderança e supervisão: acolhimento

Acolhimento	Quant	Percentual
Quando você tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, você recebe apoio do gestor e/ou da equipe	17	94,4%
Quando você tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, você não se sente à vontade para compartilhar com o gestor e/ou com a equipe	1	5,6%
Quando você tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, você compartilha com o gestor e/ou com a equipe, mas não recebe empatia	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Edmondson (2020) argumenta que, em uma mesma organização, pode haver espaços com diferentes níveis de segurança psicológica. Corroborando essa afirmação, um respondente (5,6%) informou que quando tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, não se sente à vontade para compartilhar com o gestor e/ou com a equipe, e relatou a necessidade de escuta presente e empática por parte do gestor e/ou da equipe quando há problemas pessoais. Assim, verifica-se que um dos respondentes não se percebe em um ambiente de segurança psicológica.

Quanto a reconhecimento e valorização, 12 servidores (66,7%) relataram que recebem reconhecimento do gestor ou dos colegas, como mostra a Tabela 11. Edmondson (2020) aponta os efeitos positivos de ambientes com segurança psicológica, em que a comunicação franca é uma prática corriqueira, facilitando dar e receber feedbacks, onde pode-se oferecer suporte para os pontos fracos e reconhecimento para o bom desempenho.

Tabela 11. Liderança e supervisão: reconhecimento e valorização

Reconhecimento e valorização	Quant	Percentual
Quando você se esforça, ou apresenta desempenho positivo, você recebe o reconhecimento do gestor ou dos colegas	12	66,7%
Eventualmente você recebe elogios pelo trabalho que desempenha	4	22,2%
Você não se sente reconhecido, apesar do seu comprometimento e dedicação	2	11,1%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Com percepção diversa, 4 servidores (22,2%) relataram que eventualmente recebem elogios pelo trabalho que desempenham, e 2 servidores (11,1%), relataram que não se sentem reconhecidos, apesar do seu comprometimento e dedicação. Investigando-se as necessidades de reconhecimento e valorização observou-se que há uma busca constante de reconhecimento e valorização por parte dos servidores PcD, e que a ocorrência de feedbacks corretivos ou positivos é bem-vinda pelos sujeitos. Edmondson (2020) salienta que, para o feedback acontecer, é preciso observar cada membro da equipe e conhecer suas dificuldades e potencial. Gomes (2019) esclarece que o reconhecimento é elemento de valorização do profissional, fator importante para o engajamento e a motivação, que estão vinculados, em grande medida, à relação com o ambiente de trabalho e com a relação com o gestor.

Atribuições e desempenho

No que tange às atribuições e desempenho, a Tabela 12 apresenta as informações relativas ao sistema de trabalho. 12 respondentes (66,7%) informaram que trabalham totalmente no modo presencial, enquanto 6 respondentes (33,3%) informaram que desempenham suas atividades de forma híbrida, alternando entre presencial e remoto. Em relação à preferência quanto ao sistema de trabalho, 11 sujeitos (61,1%) demonstraram preferência pela forma híbrida de trabalho, e argumentaram que esse sistema favorece o aumento de desempenho e a satisfação do profissional. Esse achado corrobora o exposto por Viana *et al.* (2022) sobre as vantagens do trabalho semipresencial, que conjuga os benefícios das trocas interpessoais no ambiente organizacional com a praticidade do trabalho a partir de casa.

Tabela 12. Atribuições e desempenho: sistema de trabalho

Sistema de trabalho	Quant	Percentual
Totalmente presencial	12	66,7%
Híbrido: alguns dias presencial, alguns dias remoto	6	33,3%
Totalmente remoto	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Referente à compatibilidade das atribuições laborais com sua condição que o caracteriza como PCD, conforme expresso na Tabela 13, 17 sujeitos (94%) avaliaram que as tarefas são compatíveis com sua condição e capacidade. Chiavenato (1994) elenca as quatro dimensões profundas no desenho de um cargo – variedade, autonomia, identidade e retroação – as quais são importantes para gerar satisfação do trabalhador em relação ao conteúdo da tarefa, na medida em que trazem maior dinamismo e desafio para a sua realização e, em consequência, favorecem a maior produtividade do indivíduo.

Tabela 13. Atribuições e desempenho: compatibilidade das atribuições com sua condição

Compatibilidade das atribuições com sua condição	Quant	Percentual
As tarefas que lhe foram designadas são compatíveis com sua condição e capacidade	17	94,4%
As tarefas que lhe foram designadas são simples demais para você	1	5,6%
As tarefas que lhe foram designadas são incompatíveis com sua condição e capacidade	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Contudo, vivenciando condição diferente da recomendada por Chiavenato, um respondente (5,6%) avaliou que as tarefas atribuídas são simples demais, porém, não percebia possibilidade de redefinição das atribuições em razão da natureza das atividades da unidade em que trabalha. Sobre essa situação, Chiavenato (1994) adverte que tarefas extremamente simples podem, ao longo do tempo, se tornar fator de desmotivação para a permanência no cargo, o que justifica considerar-se o enriquecimento de cargo como uma alternativa. Mehta (2012) explica que o enriquecimento do cargo é uma estratégia que visa proporcionar ao trabalhador atividades mais estimulantes e desafiadoras.

Quanto à carga de trabalho, a Tabela 14 demonstra que 16 servidores (88,9%) avaliaram as tarefas designadas como compatíveis com a carga de trabalho, o que se respalda na recomendação de Gostik e Elton (2022) de que o gestor deve fazer uma distribuição equilibrada das tarefas entre a equipe, evitando sobrecargas que são fator de risco para o adoecimento físico e mental. Na contramão dessa máxima, um servidor (5,6%) relatou que precisa estender seu horário de trabalho para cumprir suas tarefas. Sobre isso, Gostik e Elton (2022) orientam o gestor a criar mapas claros das tarefas e auxiliar os colaboradores a priorizarem as atividades.

Tabela 14. Atribuições e desempenho: carga de trabalho

Carga de trabalho	Quant	Percentual
As tarefas que lhe foram designadas são compatíveis com sua carga de trabalho	16	88,9%
Você precisa estender seu horário de trabalho para cumprir suas tarefas	1	5,6%
Você tem poucas atribuições e as finaliza muito antes de cumprir a carga horária	1	5,6%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Apresentando outra perspectiva, um servidor (5,6%) considerou que tem poucas atribuições e as finaliza muito antes de cumprir a carga horária. Embora não tenham sido relatadas necessidades de ajustes quanto ao volume de tarefas em relação à carga horária de trabalho, o fato de haver um servidor com excesso de trabalho, e outro com escassez de tarefa aponta para a importância de os gestores reverem as delegações de tarefas nessas unidades, acolhendo as diretrizes dos autores mencionados.

Em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, demonstra a Tabela 15: 14 respondentes (77,8%) relataram que conseguem conciliar as atividades da vida profissional e as demandas da vida pessoal. Por outro lado, 4 respondentes (22,2%) apontam que eventualmente é preciso negociar no trabalho ou na esfera pessoal para encontrar o equilíbrio entre as duas áreas.

Tabela 15. Atribuições e desempenho: equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Quant	Percentual
Consegue conciliar as atividades da vida profissional e as demandas da vida pessoal	14	77,8%
Eventualmente é preciso negociar no trabalho ou na esfera pessoal para encontrar o equilíbrio entre as duas áreas	4	22,2%
Em razão das limitações da condição PCD ou de questões de saúde (física ou emocional) tem dificuldade de conciliar as atividades da vida profissional e as demandas da vida pessoal.	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Indo ao encontro do alerta de Mignoni *et al.* (2023) sobre a dificuldade de equilibrar a vida pessoal e a profissional, os respondentes relataram que às vezes é necessário adaptar o horário de trabalho para conciliar com consultas médicas e atividades de reabilitação, e que as chefias têm demonstrado compreensão e acolhimento dessas necessidades. No entanto, um servidor relatou que não se sente confortável em relação à sua condição PcD, e evita que as pessoas a percebam, de modo que não se expõe perante os colegas e não desenvolveu relações de amizade no ambiente de trabalho.

Esse relato indica que o respondente percebe falta de segurança psicológica no ambiente em que se insere, e corrobora o exposto por Toyofuku (2022), de que 61% das pessoas (sendo maior a proporção entre representantes dos grupos minorizados) evita se expor no ambiente de trabalho, ocultando aspectos pessoais, para não serem julgadas ou excluídas por seus pares. A mesma autora salienta a importância do pertencimento para que o indivíduo se identifique como parte de uma comunidade (Toyofuku, 2022).

Silva (2019) argumenta que é tarefa da organização desenvolver formas de gestão da diversidade, por meio de técnicas e práticas inclusivas para garantir que as diferenças individuais que caracterizam essa diversidade sejam adequadamente direcionadas para o sucesso. Em contrapartida, a grande maioria dos respondentes se sente à vontade para negociar com as chefias eventuais ajustes nos horários para conciliarem o trabalho com as necessidades da vida pessoal.

Desenvolvimento e carreira

Sobre desenvolvimento e carreira, a Tabela 16 demonstra que, quanto à capacitação, a totalidade dos respondentes, ou seja, 18 servidores (100%), afirmaram que a instituição lhes

oferece oportunidades de capacitação, e eles as aproveitam. Entretanto, algumas necessidades no que tange à aspectos de capacitação profissional foram apontadas pelos respondentes, a saber, maior divulgação, oferta dos cursos nos dois turnos, para ampliar o acesso aos interessados, e capacitação específica para algumas áreas de atuação.

Tabela 16. Desenvolvimento e carreira: capacitação

Capacitação	Quant	Percentual
A instituição em que trabalha lhe oferece oportunidades de capacitação e você as aproveita.	18	100,0%
A instituição em que trabalha lhe oferece oportunidades de capacitação, porém, você não as aproveita.	0	0,0%
A instituição em que trabalha não lhe oferece oportunidades de capacitação	0	0,0%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Referente a possibilidade e perspectiva de crescimento profissional vê-se na Tabela 17 que 12 servidores (66,7%) avaliaram que há oportunidades de crescimento profissional na instituição. 4 servidores (22,2%) avaliaram que não há oportunidade de crescimento profissional, enquanto 2 servidores (11,1%) avaliaram que, apesar de haver oportunidades de crescimento profissional para muitos na instituição, essas oportunidades não são para eles. Identificou-se ainda que na percepção dos respondentes as oportunidades de crescimento profissional dependem de proximidade com pessoas influentes, e que a meritocracia não é considerada ao se oferecerem cargos com gratificação.

Tabela 17. Desenvolvimento e carreira: crescimento profissional

Crescimento profissional	Quant	Percentual
Você percebe oportunidades de crescimento profissional na instituição em que trabalha.	12	66,7%
Você não percebe oportunidades de crescimento profissional na instituição em que trabalha.	4	22,2%
Há oportunidade de crescimento profissional para muitos na instituição em que trabalha, mas não para você.	2	11,1%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A dimensão psicológica inclui ações que impactam as construções cognitivas do indivíduo, como o clima organizacional, carreira, remuneração e vida pessoal (Limongi-França, 2013). Nessa dimensão estão incluídos os relacionamentos interpessoais, as oportunidades de evolução na carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros elementos. Já a dimensão organizacional proposta por Limongi-França (2013) envolve ações que reforçam os vínculos de comprometimento com a empresa e valorizam a imagem da organização. Nessa dimensão estão o treinamento e desenvolvimento, as melhorias de processos de trabalho e a oportunidade de participar de decisões.

Ao refletir sobre qualidade de vida no trabalho, Paschoal (2013) afirma que o bem-estar se vincula a experiências positivas do trabalhador, assim como à percepção do sujeito de que, no contexto de trabalho, tem oportunidade de expressar e desenvolver seu potencial, no sentido de concretizar suas metas de vida. Dessa forma, infere-se que a existência de oportunidades iguais para o crescimento profissional torna-se requisito importante para o sentimento de bem-estar no trabalho.

Confrontando-se as informações advindas das respostas ilustradas nas Tabelas 16 e 17, nota-se certa incongruência na instituição, quando de um lado, oferece oportunidade de capacitação a todos, o que aumenta as competências e habilidades do indivíduo, qualificando-o para desempenhar melhor suas atividades, e de outro não oferece oportunidades iguais de crescimento profissional.

Investigou-se, também, qual dimensão era a mais importante, na percepção do sujeito, para lhe proporcionar uma boa experiência no ambiente de trabalho. Conforme demonstra a Tabela 18, em primeiro lugar, foram indicados o ambiente social/relações sociais (interações, comunicação e pertencimento) e liderança e supervisão (orientação, acolhimento, suporte, reconhecimento e valorização).

Tabela 18. Prioridades apontadas pelos sujeitos, sendo 1 atribuído à mais importante e 6 atribuído à menos importante para obter uma boa experiência no ambiente de trabalho

Conhecendo suas prioridades	prioridade	prioridade	prioridade	prioridade	prioridade	prioridade
	1	2	3	4	5	6
Domínios priorizados	Quantidade de respondentes					
Ambiente físico (acessibilidade arquitetônica, iluminação, estimulação sonora, mobiliário)	4	3	2	1	6	2
Ambiente tecnológico (ferramentas de TI adequadas)	2	4	3	2	3	4
Ambiente social/relações sociais (interações, comunicação, pertencimento)	7	3	2	1	4	1
Liderança e supervisão (orientação, acolhimento, suporte, reconhecimento e valorização)	7	2	2	2	4	1
Atribuições e desempenho (sistema de trabalho, carga de trabalho, atribuições)	4	5	2	2	3	2
Questões físicas (dor, desconforto, fadiga, sono, repouso, energia)	4	5	0	3	0	6

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em segundo lugar, destacaram-se atribuições e desempenho (sistema de trabalho, carga de trabalho e atribuições) e questões físicas (dor, desconforto, fadiga, sono, repouso, energia). As percepções de terceiro e quarto lugar em importância foram difusas, distribuindo-se equilibradamente entre todos os domínios apresentados. Em quinto lugar sobressaiu-se o ambiente físico (acessibilidade arquitetônica, iluminação, estimulação sonora, mobiliário). As

questões físicas (dor, desconforto, fadiga, sono, repouso, energia), consideradas por 5 sujeitos como prioridade 2, foram apontadas com ênfase também como sexto lugar em prioridade para uma boa experiência no ambiente de trabalho, indicando que para alguns sujeitos este é um domínio relevante e, para outros, não é, o que indica a necessidade de análise particularizada da situação de cada servidor PcD.

Os achados apresentados na Tabela 18, aproximam-se dos resultados da pesquisa realizada por Ferreira (2013) com servidores públicos federais, na qual foram identificados cinco núcleos temáticos estruturantes do conceito de QVT na ótica dos servidores públicos, distribuídos em dois eixos. O primeiro eixo, composto pelos núcleos desenvolvimento pessoal e profissional, ambiente de trabalho saudável e gestão humanizada do trabalho, alcançou o significativo peso de 72% na descrição de QVT pelos servidores públicos federais. Nessa perspectiva, Ferreira (2013) considera que há QVT quando se conjugam esses elementos. No segundo eixo estão contidos os núcleos sentimento de prazer com o trabalho e trabalho: tempo valioso de vida, responsáveis pelos outros 28% de peso na descrição de qualidade de vida no trabalho no entender dos servidores públicos federais que participaram do estudo citado (Ferreira, 2013).

No que diz respeito à importância do papel do gestor, os achados deste estudo corroboram a literatura. Mendes e Aguiar (2013) afirmam que a competência interpessoal é a mais exigida no exercício da chefia, uma vez que ele é o intermediário entre a organização e sua equipe, e tem de administrar conflitos e facilitar a cooperação entre seus colaboradores, sendo sua atuação determinante para o bem-estar ou mal-estar da equipe. Além disso, Gostik e Elton (2022) atribuem ao gestor a responsabilidade por auxiliar cada membro de sua equipe a se sentir pertencente, dando voz a todos, promovendo a camaradagem entre os colaboradores, explicitando objetivos comuns e reconhecendo as contribuições individuais e coletivas.

As condições de trabalho, expressas pelo sistema de trabalho, carga de trabalho e atribuições, assim como o conforto físico, ocupam também lugar de destaque na priorização dos respondentes para a percepção da qualidade de vida no trabalho. Considera-se que há conexão entre esses dois domínios, pois o desconforto físico pode dificultar a realização das tarefas, assim como a sobrecarga de trabalho reflete na saúde do trabalhador, provocando adoecimento físico e mental. A priorização dos servidores indica que o ambiente socioafetivo é mais relevante para o bem-estar no trabalho do que o ambiente físico.

Ao trazer luz sobre as necessidades dos servidores PcD quanto à adaptação do ambiente e qualidade das relações estabelecidas no trabalho, este estudo oferece subsídios para a elaboração de programas efetivos de inclusão das diversidades, contribuindo tanto

para a promoção da diversidade nas organizações, quanto para a qualidade de vida de servidores com deficiência.

Os resultados desta investigação podem ser utilizados para a sensibilização dos gestores e colegas que acolhem pessoas com TLL, contribuindo para a união da equipe, para a transformação do ambiente físico e social, e favorecendo o desempenho do sujeito em questão, assim como a produtividade de todo o grupo no qual se insere. Além disso, os resultados encontrados neste estudo podem ser utilizados pela instituição pesquisada para que sejam promovidas as adaptações apontadas pelos sujeitos participantes.

Considerações Finais

Este estudo se propôs a diagnosticar as necessidades de servidores públicos com deficiência quanto à adaptação das condições de trabalho, no que tange a ambiente físico, ambiente tecnológico, ambiente social, liderança e supervisão, atribuições e desempenho e, por fim, desenvolvimento e carreira.

Identificou-se a necessidade de adaptações individualizadas no contexto de trabalho, com vistas a promover o ambiente físico adequado a cada servidor. Algumas adaptações referem-se à eliminação de barreiras arquitetônicas para promover a acessibilidade para indivíduos com restrição de mobilidade, e à adaptação de instalações sanitárias, outras à identificação de piso tátil e placas em braile para aqueles que possuem deficiência visual, e certas adaptações solicitadas dizem respeito à adequação de equipamentos para contemplar deficiências auditivas. Além dessas, adequação de luminosidade e de ferramentas ou equipamentos de TI também foram demandadas.

Na perspectiva das relações interpessoais e comunicação, foram indicados como importantes pelos participantes deste estudo itens como empatia, escuta ativa, orientação e suporte, pertencimento e segurança psicológica, os quais são percebidos por muitos deles como existentes no seu ambiente de trabalho, mas identificados como elementos que não fazem parte do cotidiano laboral de alguns indivíduos.

Sob o ponto de vista da organização do trabalho, foram consideradas importantes a flexibilização de horários e do modo de trabalho, sendo o modelo híbrido (alternância entre presencial e remoto) indicado como preferencial.

Quanto às atividades, elas estão adequadas à maioria dos respondentes, embora alguns se ressentam de maior clareza na delegação de suas tarefas, de supervisão e suporte, e de adequação da carga e complexidade das atividades atribuídas.

A maioria dos servidores com TLL que compuseram este estudo avaliou de forma positiva o seu ambiente de trabalho, as condições de trabalho e as relações interpessoais

nesse contexto. No entanto, a existência de alguns indivíduos que necessitam de melhorias e adaptações nesses aspectos, indica que é importante e necessário o acompanhamento periódico desse público, e que os ajustes indicados sejam feitos para evitar o adoecimento, seja ele físico ou sofrimento emocional, e para promover o sentimento de pertença, segurança e bem-estar do servidor no exercício do seu trabalho.

Nesse sentido, sugerimos a implantação de programa de acompanhamento regular dos servidores PcD, mediante a facilitação de grupos focais integrados por pessoas com deficiência da mesma natureza, para aprofundar a discussão acerca das suas necessidades específicas, com periodicidade a ser definida em conjunto com o público-alvo. Do resultado dos grupos focais, devem ser planejadas intervenções voltadas para sanar as dificuldades relatadas e os problemas identificados.

Se, por um lado, o escopo reduzido deste estudo, realizado em uma única instituição, tem a vantagem de trazer informações relativas aos servidores PcD que integram o órgão sede do estudo, fornecendo-lhe subsídio para ações customizadas, considera-se que há limitação para generalizarem-se os achados para órgãos públicos em geral. Outrossim, trata-se de contexto muito particular, de modo que os resultados não podem ser estendidos para empresas privadas. Assim, sugerem-se a realização de estudos posteriores abrangendo outros órgãos públicos, e estudos com organizações privadas.

Agradecimentos

Agradeço à instituição e aos servidores que se dispuseram a participar como sujeitos deste estudo acadêmico, cuja colaboração foi imprescindível para a sua realização.

Referências

Aguerre, P. 2019. Políticas públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para a organização. p. 13-27. In: Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações. Aguerre, P.; Camilo, J.; Fortim, I. 1ed. Editora Senac, São Paulo, SP, Brasil.

Barcaui, A.; Limongi-França, A. C. 2014. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. Revista de Administração Contemporânea 18 (5): 670-694, Maringá, PR, Brasil. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141865>>. Acesso em: 25 maio 2024.

Basto, a. T. O. S.; Cepellos, V. M. 2023. Autismo nas organizações: percepções e ações para inclusão do ponto de vista de gestores. Cadernos EBAPE.BR 21 (1): 1-15. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/70677/autismo-nas-organizacoes--percepcoes-e-acoes-para-inclusao-do-ponto-de-vista-de-gestores/i/pt-br>>. Acesso em: 19 fev. 2024.

Garbin, A. C; Cruz, M. T. S. 2019. Desafios da gestão da diversidade da pessoa com deficiência. p. 127-144. In: Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações. Aguerre, P.; Camilo, J.; Fortim, I. 1ed. Editora Senac, São Paulo, SP, Brasil.

Gomes, A. K. 2019. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo, 13 (1): 1-23. Faculdade de Ciências Humanas ESUDA. Recife, PE, Brasil. Disponível em: <<https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>>. Acesso em: 23 jul. 2024.

Gostik, A.; Elton C. 2022. A ansiedade no trabalho: 8 estratégias para reduzir o estresse e lidar com a incerteza profissional. 1ed. HarperCollins, Rio de Janeiro, Brasil.

Halas, L. 2022. Acessibilidade e tecnologias assistivas para o sucesso da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho. p. 215-221. In: Amato, L. Diversidade e inclusão e suas dimensões. 2022. 1ed. Literare Books International, São Paulo, SP, Brasil.

Limongi-França, A. C. 2013. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, teórico e projeções para a próxima década. p. 39-50. In: Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Ferreira, M. C.; Antloga, C.; Paschoal, T.; Ferreira, R. R. 1ed. Paralelo 15. Brasília, DF, Brasil.

Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5. 2014. 5. ed. Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil.

Mehta, E. 2012. Inevitability of quality of work life in today's organisation. Asian Journal of Multidimensional Research [AJMR], 1 (1): 53-61. Disponível em: <<https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ajmr&volume=1&issue=1&article=005&type=pdf>>. Acesso em: 4 maio 2024

Mendes, A. M.; Aguiar, V. B. 2013. Por uma gestão mobilizadora de qualidade de vida no trabalho: a proposta clínica da psicodinâmica do trabalho. p. 125-139. In: Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Ferreira, M. C.; Antloga, C.; Paschoal, T.; Ferreira, R. R. 1ed. Paralelo 15. Brasília, DF, Brasil.

Mignoni, A. M.; Mozzato, A. R.; Sgarbossa, M. 2023. Gestão da diversidade: uma perspectiva de qualidade de vida no trabalho. Perspectivas em Gestão & Conhecimento 13 (2): 2-19. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/72423/gestao-da-diversidade--uma-perspectiva-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/i/pt-br>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

Munanga, K. 2022. O mundo e a diversidade: questões em debate. Estudos Avançados 36 (105): 117-129. São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2022.36105.008>>. Acesso em: 27 mar. 2024.

Organização das Nações Unidas [ONU]. 2023. Declaração Política da Cúpula dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS] 2023: Sobre o nosso trabalho para alcançar os

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 26 fev. 2024.

Paschoal, T. 2013. A cultura organizacional pode influenciar a qualidade de vida no trabalho? p. 255-264. In: Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Ferreira, M. C.; Antloga, C.; Paschoal, T.; Ferreira, R. R. 1ed. Paralelo 15. Brasília, DF, Brasil.

Sampaio, N. A. S.; Assumpção, A. R. P.; Fonseca, B. B. 2018. Estatística Descritiva. Editora Poisson, Belo Horizonte, MG, Brasil. Disponível em: <https://www.poisson.com.br/livros/estatistica/volume1/Estatistica_Descritiva.pdf>. Acesso em 9 set. 2024

Serrano, C.; Brunstein, J. 2011. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. REAd. Revista Eletrônica de Administração, 17: 360-395. Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200003>>. Acesso em: 29 mar. 2024.

Silva, D. J. 2019. Gestão da diversidade: origem, conceitos e desafios. p. 29-37. In: Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações. Aguerre, P.; Camilo, J.; Fortim, I. 1ed. Editora Senac, São Paulo, SP, Brasil.

Silva, G. O. da; Oliveira, G. S. de; Silva, M. M. da. 2021. Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa. Revista Prisma, 2 (1): 78-90. Editora Prisma, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em <<https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/44>>. Acesso em 9 set. 2024.

Silva, L. T.; Antônio, F. D. 2020. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. Revista Interface Tecnológica, 17 (1): 721–733. Disponível em: <<https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.799>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

Tonetto, L. M; Brust-Renck, P. G.; Stein, L. M. 2014. Perspectivas metodológicas na pesquisa sobre o comportamento do consumidor. Psicologia: Ciência e Profissão, 34 (1): 180-195. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, Brasil. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-98932014000100013>>. Acesso em 9 set. 2024.

Toyofuku, T. 2022. D&I é só uma estratégia ou faz parte da cultura da sua empresa? p. 25-31. In: Amato, L. Diversidade e inclusão e suas dimensões. 2022. 1ed. Literare Books International, São Paulo, SP, Brasil.

Viana, L. P.; Chitó, R. A.; Hoffmeister, D. 2022. A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: um estudo de caso no setor bancário. Revista CIPPUS – UNILASALLE, 10 (1): 1-15, Canoas, RS, Brasil. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/view/9736/pdf>>. Acesso em: 1 jul 2024.

Walton, R. E. 1973. Quality of work life: what is it? Sloan Management Review, 1 (15): 11-21. Cambridge, UK. Disponível em: <https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it>. Acesso em: 5 maio 2024.

Apêndice

Questionário aplicado ao público-alvo

Levantamento de necessidades quanto à adaptação das condições de trabalho de servidores com Termo de Limitação Laborativa

Prezados participantes,

Estamos conduzindo uma pesquisa para identificar as necessidades de adaptação do ambiente de trabalho, a partir da perspectiva dos servidores que tenham Termo de Limitação Laborativa nesta instituição.

Neste sentido, desejamos conhecer as suas necessidades em relação ao ambiente físico e às ferramentas de trabalho, assim como compreender o que faz com que você se sinta inserido no ambiente de trabalho, e identificar as habilidades e atitudes desejáveis para interagir com você de forma mais adequada.

O presente estudo é o trabalho de conclusão de curso da pós-graduação em Gestão de Pessoas oferecido pela USP/ESALQ, e a sua identificação, assim como da instituição em que trabalha, serão resguardadas.

Esperamos que os resultados encontrados contribuam para subsidiar programas de inclusão das diversidades. Assim, contamos com a sua colaboração, que é muito importante para nós.

Atenciosamente,

Cristina Jacobson Jácomo Cinnanti

PERCEPÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

Ambiente físico

Quanto à acessibilidade arquitetônica (existência de rampas, banheiros acessíveis, sinalização em braile, dentre outros elementos que considere importantes).

- a) local de trabalho oferece acessibilidade arquitetônica adequada às suas necessidades.
- b) A instituição oferece acessibilidade arquitetônica adequada às suas necessidades nas áreas comuns, mas não na sua unidade de trabalho, ou vice-versa.

- c) Você enfrenta dificuldades de acessibilidade arquitetônica tanto nas áreas comuns, quanto na unidade em que trabalha.

No caso de você enfrentar dificuldades relativas à acessibilidade arquitetônica, por favor, explique a sua necessidade.

Quanto ao mobiliário (altura das mesas e cadeiras, dentre outros componentes)

- a) Atende totalmente suas necessidades.
b) Atende parcialmente suas necessidades.
c) Não atende suas necessidades.

No caso de o mobiliário não atender, ou atender parcialmente as suas necessidades, explique a sua necessidade.

Quanto às condições de iluminação

- a) Há iluminação insuficiente.
b) A iluminação é adequada às suas necessidades.
c) Há excessiva iluminação.

No caso de a iluminação não ser adequada às suas necessidades, explique a condição ideal para que você se sinta confortável.

Quanto à estimulação sonora

- a) Há excessiva estimulação sonora no ambiente, o que dificulta a realização do seu trabalho.
b) A estimulação sonora no ambiente não lhe incomoda, e consegue realizar suas atividades.
c) Há barreiras sensoriais que comprometem a realização de algumas atividades.

No caso de haver dificuldade ou desconforto decorrentes de barreiras sensoriais ou estimulação sonora, explique e descreva a condição ideal para que você se sinta confortável.

Ambiente tecnológico

Quanto às ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) disponíveis

- a) Os recursos tecnológicos disponíveis são suficientes para o desenvolvimento do seu trabalho.
b) Os recursos tecnológicos disponíveis atendem parcialmente as suas necessidades.
c) Os recursos tecnológicos disponíveis são insuficientes para o desenvolvimento do seu trabalho.

No caso de os recursos tecnológicos disponíveis não serem adequados ou suficientes, explique a sua necessidade.

Ambiente social/relações sociais

Qualidade das interações e da comunicação, pertencimento (marque quantas opções quiser)

- a) ambiente é colaborativo e existe senso de equipe.
- b) Existe respeito e apoio entre os colegas.
- c) Você percebe que suas contribuições são ouvidas e consideradas.
- d) Compartilham informação com você.
- e) Você recebe feedbacks construtivos.
- f) Você se sente valorizado e pertencente.
- g) Você se sente motivado para o trabalho.
- h) As pessoas interagem pouco, e evitam falar sobre questões pessoais.
- i) Você se sente isolado, não se sente pertencente.
- j) Você não se sente à vontade para apresentar seu ponto de vista.
- k) Quando você fala, sente que não lhe dão importância.
- l) Você se sente excluído.
- m) Eventos ocorridos no trabalho repercutem negativamente na sua saúde física ou emocional.

Por favor, compartilhe como você gostaria que as pessoas interagissem com você?

LIDERANÇA E SUPERVISÃO

Orientação

- a) Você recebe orientações claras e suficientes a respeito das atividades a serem desempenhadas.
- b) Você recebe orientações a respeito das atividades a serem desempenhadas, mas elas são insuficientes, ou não são claras.
- c) Você não recebe orientações a respeito das atividades a serem desempenhadas.

Descreva quais são suas necessidades em relação à orientação para realizar seu trabalho?

Suporte

- a) Você sempre recebe suporte do gestor e/ou da equipe quando tem alguma dificuldade relativa ao trabalho.
- b) Eventualmente você recebe suporte do gestor e/ou da equipe quando encontra dificuldade relativa ao trabalho.
- c) Quando você tem alguma dificuldade relativa ao trabalho tem que resolver com seus recursos.

Descreva quais são suas necessidades em relação à suporte para superar dificuldades relativas ao trabalho?

Acolhimento

- a) Quando você tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, você recebe apoio do gestor e/ou da equipe.
- b) Quando você tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, você compartilha com o gestor e/ou com a equipe, mas não recebe empatia.
- c) Quando você tem algum problema pessoal que interfere no trabalho, você não se sente à vontade para compartilhar com o gestor e/ou com a equipe.

Explique quais são suas necessidades quando tem algum problema pessoal que interfere no trabalho?

Reconhecimento e valorização

- a) Quando você se esforça, ou apresenta desempenho positivo, você recebe o reconhecimento do gestor ou dos colegas.
- b) Eventualmente você recebe elogios pelo trabalho que desempenha.
- c) Você não se sente reconhecido, apesar do seu comprometimento e dedicação.

Explique quais são suas necessidades em relação a reconhecimento e valorização?

ATRIBUIÇÕES E DESEMPENHO

Sistema de trabalho

- a) Totalmente presencial.
- b) Híbrido: alguns dias presencial, alguns dias remoto.
- c) Totalmente remoto.

Você está satisfeito com o seu processo de trabalho? Caso não esteja satisfeito, diga qual o processo de sua preferência, e porque ele é importante para você.

Compatibilidade das atribuições com sua condição

- a) As tarefas que lhe foram designadas são compatíveis com sua condição e capacidade.
- b) As tarefas que lhe foram designadas são simples demais para você.
- c) As tarefas que lhe foram designadas são incompatíveis com sua condição e capacidade.

Você gostaria de redefinir com a chefia as tarefas sob sua responsabilidade? Explique suas necessidades.

Carga de trabalho

- a) As tarefas que lhe foram designadas são compatíveis com sua carga de trabalho.
- b) Você precisa estender seu horário de trabalho para cumprir suas tarefas.
- c) Você tem poucas atribuições e as finaliza muito antes de cumprir a carga horária.

Compartilhe as suas necessidades em relação ao volume de tarefas e à carga horária.

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

- a) Consegue conciliar as atividades da vida profissional e as demandas da vida pessoal.
- b) Em razão das limitações da condição PCD ou de questões de saúde (física ou emocional) tem dificuldade de conciliar as atividades da vida profissional e as demandas da vida pessoal.
- c) Eventualmente é preciso negociar no trabalho ou na esfera pessoal para encontrar o equilíbrio entre as duas áreas.

Explique quais são suas necessidades para conciliar vida pessoal e profissional?

DESENVOLVIMENTO E CARREIRA

Capacitação

- a) A instituição em que trabalha lhe oferece oportunidades de capacitação e você as aproveita.
- b) A instituição em que trabalha lhe oferece oportunidades de capacitação, porém, você não as aproveita.
- c) A instituição em que trabalha não lhe oferece oportunidades de capacitação.

Compartilhe as suas necessidades em relação à capacitação.

Crescimento profissional

- a) Você vê oportunidades de crescimento profissional na instituição em que trabalha.
- b) Há oportunidade de crescimento profissional para muitos na instituição em que trabalha, mas não para você.
- c) Você não percebe oportunidades de crescimento profissional na instituição em que trabalha.

Compartilhe as suas necessidades em relação ao crescimento profissional.

CONHECENDO SUAS NECESSIDADES ESPECÍFICAS

Compartilhe quais necessidades específicas, relativas à sua condição particular que, sendo atendidas, impactariam positivamente na sua qualidade de vida no trabalho?

CONHECENDO SUAS PRIORIDADES

Indique a ordem de prioridade, sequencialmente, sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante, em que os domínios abaixo são mais determinantes para lhe proporcionar uma boa experiência no ambiente de trabalho.

- Ambiente físico (acessibilidade arquitetônica, iluminação, estimulação sonora, mobiliário)

- Ambiente tecnológico (ferramentas de TI adequadas)
 - Ambiente social/Relações sociais (interações, comunicação, pertencimento)
 - Liderança e supervisão (orientação, acolhimento, suporte, reconhecimento e valorização)
 - Atribuições e desempenho (sistema de trabalho, carga de trabalho, atribuições)
- Questões físicas (dor, desconforto, fadiga, sono, repouso, energia)