RGe ISSN: 2177-3246

EMPLOYER BRANDING E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

EMPLOYER BRANDING AND INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN UNIVERSITY MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

EMPLOYER BRANDING Y INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

10.56238/revgeov17n6-090

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)
E-mail: kellytosta@uffs.edu.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9455035806392096
ORCID: 0000-0003-0531-5282

Marcos Baptista Lopez Dalmau
Doutor em Engenharia de Produção
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: professordalmau@gmail.com
Lattes: https://lattes.cnpq.br/4530240320266470
ORCID: 0000-0002-8620-1625

Monica Scoz Mendes
Mestre em Administração Universitária
Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: monica.scoz@ufsc.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3918705648792485
ORCID: 0000-0002-3671-385X

Sirlene Silveira de Amorim Pereira
Mestre em Administração Universitária
Instituição: Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
E-mail: sirlene.pereira@ifsc.edu.br
Lattes: https://lattes.cnpq.br/9013592519283496
ORCID: 0000-0003-4105-661X

RESUMO
Objetivo: Analisar a produção científica sobre a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sob a perspectiva estratégica do Employer Branding. Métodos: Revisão sistemática da literatura conduzida segundo o protocolo PRISMA. A coleta foi realizada em 30 de março de 2026 nas bases Scopus, SciELO, Web of Science

e SPELL, utilizando descritores relacionados a “pessoa com deficiência”, “trabalho” e “ensino superior”. O processo de seleção seguiu etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, e avaliação metodológica dos estudos via ferramenta MMAT. Resultados: Foram identificados 27 registros iniciais, resultando em um corpus final de 4 artigos. A análise revelou que a inclusão nas IFES ainda é pautada pelo cumprimento burocrático de cotas, com preenchimento de apenas 26% das vagas reservadas. Persistem lacunas críticas para uma efetiva inclusão das pessoas com deficiência. Conclusões: A articulação entre Gestão Universitária e Employer Branding apresenta-se como oportunidade para transcender a obrigatoriedade legal e consolidar práticas de valorização e pertencimento. A escassez de literatura reforça a originalidade do estudo e evidencia a necessidade de pesquisas empíricas futuras.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Pessoa com Deficiência. Employer Branding. Revisão Sistemática.

ABSTRACT

Objective: To analyze the scientific production on the inclusion of people with disabilities in the workplace of Federal Institutions of Higher Education (IFES), from the strategic perspective of Employer Branding. Methods: Systematic literature review conducted according to the PRISMA protocol. Data collection was carried out on March 30, 2026, in the Scopus, SciELO, Web of Science, and SPELL databases, using descriptors related to "person with disability," "work," and "higher education." The selection process followed stages of identification, screening, eligibility, and inclusion, and methodological evaluation of the studies using the MMAT tool. Results: 27 initial records were identified, resulting in a final corpus of 4 articles. The analysis revealed that inclusion in IFES is still based on the bureaucratic fulfillment of quotas, with only 26% of reserved positions being filled. Critical gaps persist for the effective inclusion of people with disabilities. Conclusions: The articulation between University Management and Employer Branding presents itself as an opportunity to transcend legal obligations and consolidate practices of appreciation and belonging. The scarcity of literature reinforces the originality of the study and highlights the need for future empirical research.

Keywords: University Management. Person with Disability. Employer Branding. Systematic Review.

RESUMEN

Objetivo: Analizar la producción científica sobre la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral de las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES), desde la perspectiva estratégica del Employer Branding. Métodos: Revisión sistemática de la literatura realizada según el protocolo PRISMA. La recopilación de datos se llevó a cabo el 30 de marzo de 2026 en las bases de datos Scopus, SciELO, Web of Science y SPELL, utilizando descriptores relacionados con "persona con discapacidad", "trabajo" y "educación superior". El proceso de selección siguió las etapas de identificación, selección, elegibilidad e inclusión, y la evaluación metodológica de los estudios mediante la herramienta MMAT. Resultados: Se identificaron 27 registros iniciales, lo que resultó en un corpus final de 4 artículos. El análisis reveló que la inclusión en las IFES aún se basa en el cumplimiento burocrático de cuotas, con solo el 26% de los puestos reservados cubiertos. Persisten brechas críticas para la inclusión efectiva de las personas con discapacidad. Conclusiones: La articulación entre la gestión universitaria y la marca empleadora se presenta como una oportunidad para trascender las obligaciones legales y consolidar prácticas de reconocimiento y pertenencia. La escasez de bibliografía refuerza la originalidad del estudio y subraya la necesidad de futuras investigaciones empíricas.

Palabras clave: Gestión Universitaria. Personas con Discapacidad. Marca Empleadora. Revisión Sistemática.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras exercem papel estratégico no desenvolvimento social e econômico do país, sendo responsáveis não apenas pela produção de conhecimento, mas também pela promoção da equidade em suas práticas organizacionais. No âmbito da Administração Pública, a inclusão de pessoas com deficiência ainda é majoritariamente orientada pelo cumprimento de dispositivos legais, como a reserva de vagas prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei nº 8.213/1991. No entanto, dados do Painel Estatístico de Pessoal (março de 2024) revelam que apenas 1,31% dos 562.938 servidores ativos da União possuem deficiência, o que representa o preenchimento de apenas 26% das vagas legalmente reservadas.

Diante desse cenário, esta revisão sistemática da literatura fundamenta-se em razões científicas e estratégicas. O objetivo é compreender como as IFES, enquanto organizações complexas e socialmente responsáveis, podem superar a lógica da conformidade legal e consolidar uma cultura institucional de pertencimento e valorização humana. A articulação entre Gestão Universitária e Employer Branding (EB) — ou marca empregadora — surge como uma abordagem promissora para atrair, reter e desenvolver talentos com deficiência, promovendo inovação e aprendizagem organizacional por meio da diversidade.

A relevância da presente investigação é reforçada pela identificação de uma lacuna teórica significativa. Levantamentos preliminares nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e SPELL indicam a inexistência de estudos que integrem simultaneamente os temas “diversidade”, “gestão universitária” e “Employer Branding”, especialmente sob a ótica da pessoa com deficiência. Essa ausência de interseção temática revela a carência de diretrizes metodológicas que orientem as IFES na conversão da reserva legal de vagas em estratégias efetivas de retenção, desenvolvimento e engajamento de servidores com deficiência.

A originalidade deste estudo reside, portanto, na proposta inédita de conectar os campos da inclusão e do Employer Branding no contexto da gestão universitária. Ao oferecer subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento de marcas empregadoras inclusivas, esta pesquisa contribui para que as IFES avancem rumo a modelos de gestão mais humanos, inovadores e alinhados à sua função social. Além disso, sinaliza caminhos para futuras investigações empíricas sobre a experiência do trabalhador com deficiência na gestão universitária

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo articula os eixos teóricos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa: pessoas com deficiência, employer branding, e a função social das universidades.

2.1 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: OS MARCOS LEGAIS DO DIREITO AO TRABALHO

O arcabouço jurídico que assegura o direito ao trabalho da pessoa com deficiência no Brasil fundamenta-se, primordialmente, na Constituição Federal de 1988, a qual consagra a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho como pilares da República. Em seu artigo 7º, inciso XXX, a Carta Magna veda expressamente qualquer forma de discriminação relativa a salários e critérios de admissão do trabalhador com deficiência. No âmbito da Administração Pública, o artigo 37, inciso VIII, estabelece a obrigatoriedade de reserva de percentual de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência, reafirmando o papel do Estado como promotor da equidade.

No plano infraconstitucional, a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 — conhecida como Lei de Cotas — constitui o principal instrumento normativo de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho formal. Seu artigo 93 determina que empresas com cem ou mais empregados devem reservar de 2% a 5% de seus cargos para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência habilitadas. Entretanto, a aplicação dessa norma no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) apresenta desafios que extrapolam a mera observância legal. Conforme argumenta Búrigo (2010), a gestão de pessoas em ambientes universitários demanda sensibilidade às especificidades da carreira pública, exigindo que a inclusão seja compreendida como compromisso ético e administrativo, e não apenas como obrigação normativa. Modelos burocráticos, por vezes, negligenciam as necessidades de suporte e desenvolvimento profissional desses servidores.

A consolidação desse direito sob a ótica da justiça social foi reforçada pela promulgação da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 — a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Esse marco legal incorporou os princípios da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (ONU), conferindo-lhes status constitucional e promovendo a adoção do modelo social de deficiência. Nessa perspectiva, a deficiência é compreendida não como uma limitação individual, mas como o resultado da interação entre impedimentos físicos, sensoriais ou mentais e as barreiras impostas pelo meio. Para Sassaki (2015), a inclusão plena no ambiente de trabalho somente se efetiva mediante a eliminação sistemática de barreiras arquitetônicas, comunicacionais e, sobretudo, atitudinais, assegurando que a autonomia seja a regra, e não a exceção.

Além do acesso, a legislação contemporânea enfatiza o direito a adaptações razoáveis e ao fornecimento de tecnologias assistivas, reconhecendo-os como garantias subjetivas do trabalhador. No contexto da gestão universitária, tais obrigações legais impõem a necessidade de reestruturação das práticas de gestão de pessoas. Búrigo (2010) sustenta que o fortalecimento das políticas de inclusão nas IFES constitui um processo contínuo de aprendizagem institucional. Para a autora, não basta o cumprimento da cota legal; é imprescindível que a administração universitária desenvolva estratégias

de acolhimento e acompanhamento funcional que possibilitem ao servidor com deficiência o pleno exercício de suas competências, em um ambiente de trabalho democrático, acessível e inclusivo.

Por fim, embora o Brasil disponha de um dos marcos legais mais avançados no que se refere aos direitos das pessoas com deficiência, os dados da Administração Pública Federal ainda revelam uma preocupante sub-representação desse grupo. A articulação entre os princípios de Sassaki (1997), que defende a construção de uma sociedade para todos, e as diretrizes de Búrigo (2010), voltadas à gestão humanizada nas universidades, indica que a efetivação do direito ao trabalho passa, necessariamente, pela transformação da cultura organizacional. A legislação oferece o suporte normativo; contudo, é a gestão estratégica da diversidade que assegura ao servidor com deficiência um espaço de pertencimento e desenvolvimento profissional no âmbito universitário.

2.2 O EMPLOYER BRANDING NA GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de *Employer Branding* (EB), introduzido por Ambler e Barrow (1996) é definido como um conjunto de benefícios proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora, estruturando-se em quatro dimensões fundamentais: a dimensão funcional, que compreende os elementos utilitários e de desenvolvimento; a dimensão econômica, referente à remuneração e benefícios materiais; a dimensão psicológica, ligada ao sentimento de pertencimento e bem-estar; e a dimensão social, que reflete a identificação com os valores e a cultura da organização (essa última dimensão acrescentada mais recentemente por autores como Martinez-Hague, 2021).

No âmbito da gestão de pessoas, o EB transcende a simples comunicação de marketing, configurando-se como uma gestão estratégica da identidade organizacional. Segundo Dutra (2017), a capacidade de atrair e reter talentos em cenários de alta complexidade depende da construção de uma Proposta de Valor ao Empregado (*Employee Value Proposition* - EVP) que seja autêntica e conectada às expectativas de desenvolvimento e reconhecimento do indivíduo.

A Proposta de Valor ao Empregado (EVP) constitui o núcleo estratégico do *Employer Branding*, definindo o ecossistema de suporte, reconhecimento e valores que uma organização oferece em troca das competências e do compromisso de seus colaboradores. De acordo com Mendes e Dalmau (2020), a EVP deve ser compreendida sob duas perspectivas fundamentais: a perspectiva interna, que foca na retenção, satisfação e engajamento dos servidores atuais, e a perspectiva externa, voltada para a construção de uma imagem institucional atrativa para potenciais candidatos. Para Dutra (2017), a eficácia de uma EVP reside em sua autenticidade, exigindo que as promessas de marca estejam estritamente alinhadas à realidade do cotidiano laboral.

Embora o conceito de *Employer Branding* tenha origens no setor corporativo, sua aplicação no contexto governamental — denominada *Public Sector Employer Branding* — exige uma reinterpretação fundamentada no valor público. Segundo autores como Ritz e Waldner (2011), a

atratividade de organizações públicas não reside apenas em benefícios extrínsecos, mas no impacto social do trabalho e no *ethos* de serviço à sociedade. No cenário brasileiro, Mendes e Dalmau (2020) argumentam que a gestão da marca empregadora no setor público deve focar na criação de uma Proposta de Valor ao Empregado (EVP) que equilibre a estabilidade funcional com oportunidades de desenvolvimento e propósito.

A aplicação do *Employer Branding* nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) também exige uma reinterpretação dos modelos tradicionalmente voltados ao setor privado. Embora o termo *Employer Branding* não seja central na obra de Búrigo (2010), a autora oferece os fundamentos para a compreensão da marca empregadora nas universidades públicas ao destacar que a gestão de pessoas nesse contexto é moldada pela estabilidade do cargo e pela identidade com a missão social da instituição. Para a autora, a gestão universitária deve atuar na construção de uma imagem que valorize o servidor não apenas como um recurso administrativo, mas como um agente intelectual e social. Assim, o EB nas IFES deve destacar o propósito do trabalho público e a contribuição para a sociedade como diferenciais competitivos na atração de profissionais. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a aplicação de estratégias de EB, segundo Mendes e Dalmau (2020), permite que a universidade comunique uma identidade organizacional sólida, capaz de atrair talentos diversificados. Assim, o *Employer Branding* deixa de ser uma ferramenta de marketing para se tornar uma gestão estratégica da experiência do servidor, onde a inclusão e a valorização humana tornam-se diferenciais competitivos na consolidação da marca.

Sob a ótica da diversidade, o *Employer Branding* assume um papel transformador ao sinalizar o posicionamento ético da instituição. Ao alinhar as estratégias de EB com a perspectiva da pessoa com deficiência, a organização comunica que a acessibilidade e a equidade são valores intrínsecos à sua cultura. Como destaca Dutra (2017), a percepção de valor por parte do colaborador está intrinsecamente ligada à coerência entre o que a organização promete e as condições de trabalho e clima organizacional que ela efetivamente oferece.

Por fim, a implementação do *Employer Branding* na gestão universitária deve ser compreendida como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Não se trata apenas de promover a imagem da instituição, mas de gerir a experiência do servidor em todo o seu ciclo de vida laboral. Ao integrar as contribuições de Ambler e Barrow (1996) sobre o valor da marca com a visão humanizada de Búrigo (2010), as universidades podem consolidar marcas empregadoras que não apenas cumpram requisitos legais de diversidade, mas que se tornem referências em inclusão e bem-estar organizacional, fortalecendo a gestão pública brasileira frente aos novos desafios sociais.

2.3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E SUA FUNÇÃO SOCIAL: UM COMPROMISSO COM A DIVERSIDADE?

A gestão universitária atual transcende a mera administração de recursos e processos burocráticos, inserindo-se em um campo de tensões entre a eficiência operacional e o cumprimento de sua missão social. Conforme destaca Castells (2006), a universidade desempenha funções fundamentais na sociedade, atuando não apenas na produção de conhecimento e formação de mão de obra qualificada, mas também como um espaço de seleção e socialização de elites e de democratização do saber. Nesse sentido, a função social da universidade pública brasileira, particularmente das Instituições Federais (IFES), está intrinsecamente ligada à promoção da equidade e ao acolhimento das diferenças, transformando a diversidade em um pilar de sustentação institucional.

A complexidade desse ambiente exige o que Trow (2005) identifica como a transição de sistemas de educação superior de elite para sistemas de massa e, posteriormente, de acesso universal. Essa expansão do acesso traz consigo a necessidade de uma gestão que não seja apenas administrativa, mas política e socialmente engajada. Segundo Búrigo (2010), a gestão de pessoas nas universidades públicas enfrenta o desafio de conciliar as normas rígidas do serviço público com a necessidade de uma gestão humanizada e inclusiva. Para a autora, o compromisso com a diversidade deve ser refletido na estrutura organizacional, garantindo que o servidor com deficiência encontre condições reais de participação e desenvolvimento, para além do simples ingresso via reserva de vagas.

No entanto, a literatura aponta que a existência de marcos legais não garante, por si só, a consolidação de uma cultura inclusiva. A gestão universitária é frequentemente tensionada pela busca de resultados e rankings, o que pode marginalizar pautas de inclusão que demandam tempo e investimento em acessibilidade atitudinal. Portanto, o questionamento sobre o real compromisso da gestão universitária com a diversidade perpassa a análise da cultura organizacional. Não basta que a universidade seja acessível ao aluno; ela deve ser igualmente inclusiva para o trabalhador. A articulação entre a missão institucional e as práticas de gestão de pessoas é o que permite transformar o discurso da diversidade em uma estratégia de valorização humana. Ao adotar uma postura proativa, a gestão universitária reafirma sua função social como agente de transformação, demonstrando que a inclusão de pessoas com deficiência é um imperativo ético e um componente indissociável da excelência acadêmica na esfera pública.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura (RSL), método que utiliza critérios rigorosos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes sobre um tema específico. A condução desta revisão fundamentou-se nas diretrizes do protocolo

PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), visando assegurar a transparência e a reprodutibilidade do processo.

A coleta de dados foi realizada em 30 de março de 2026, abrangendo as bases de dados Scopus, SciELO, *Web of Science* (WoS) e SPELL, por um único pesquisador. Embora a triagem e seleção dos artigos tenha sido conduzida de forma individual, sob critérios de elegibilidade previamente definidos à busca, visando assegurar a objetividade do processo, para mitigar eventuais vieses de seleção e garantir a confiabilidade dos dados, aplicou-se um procedimento de conferência em duas etapas: uma análise inicial de títulos e resumos, seguida por uma revisão integral dos textos selecionados. Ressalta-se que tanto os critérios de inclusão quanto o *corpus* final resultante foram submetidos à revisão e validação do orientador da pesquisa, assegurando a estabilidade das decisões de classificação e o rigor técnico do percurso metodológico.

A estratégia de busca utilizou quatro grupos de descritores combinados via operadores booleanos, aplicados conforme o detalhamento abaixo:

a) Grupo 1 (Resumo): ("disabled person" OR "disable people" OR "person with disability" OR "people witch disabilities");
b) Grupo 2 (Texto completo): ("employment" OR "job" OR "work");
c) Grupo 3 (Texto completo): ("universit*" OR "college" OR "higher education");
d) Grupo 4 (Resumo - Termo de exclusão): AND NOT ("stud*" OR "graduat*").

Cabe observar que o grupo 4 não foi aplicado à base de dados SPELL em razão da mesma não apresentar essa possibilidade de pesquisa, conforme pode ser observado na tabela a seguir:

Quadro 1: Estratégia de busca por base de dados

Base de dados	**Consulta realizada**	**Filtros aplicados**	**Data da busca**	**Resultados obtidos**
Scopus	("disabled person" OR "people with disabilities") AND ("job" OR "work") AND ("college" OR "higher education") AND NOT ("student" OR "graduate")	Artigos; acesso aberto.	30/03/2026	2
Web of Science	("disabled person" OR "people with disabilities") AND ("job" OR "work") AND ("college" OR "higher education") AND NOT ("student" OR "graduate")	Artigos; acesso aberto.	30/03/2026	10

SciELO	("disabled person" OR "people with disabilities") AND ("job" OR "work") AND ("college" OR "higher education") AND NOT ("student" OR "graduate")	Artigos; acesso aberto.	30/03/2026	15
SPELL	("disabled person" OR "people with disabilities") AND ("job" OR "work") AND ("college" OR "higher education")	Sem filtros adicionais por limitação da base	30/03/2026	0

Fonte: elaborado pelos autores.

A seleção do *corpus* de análise baseou-se em critérios de inclusão e exclusão predefinidos, focados na experiência da pessoa com deficiência no ambiente laboral. Os critérios de inclusão consideraram artigos científicos publicados em periódicos de acesso aberto; e trabalhos que abordam especificamente a pessoa trabalhadora com deficiência. Já os critérios de exclusão foram: estudos focados exclusivamente na perspectiva de pessoas sem deficiência; estudos focados na inclusão do aluno deficiente, documentos em formatos distintos (livros, resumos simples, relatórios técnicos); e trabalhos duplicados entre as bases de dados. Restando a seguinte situação:

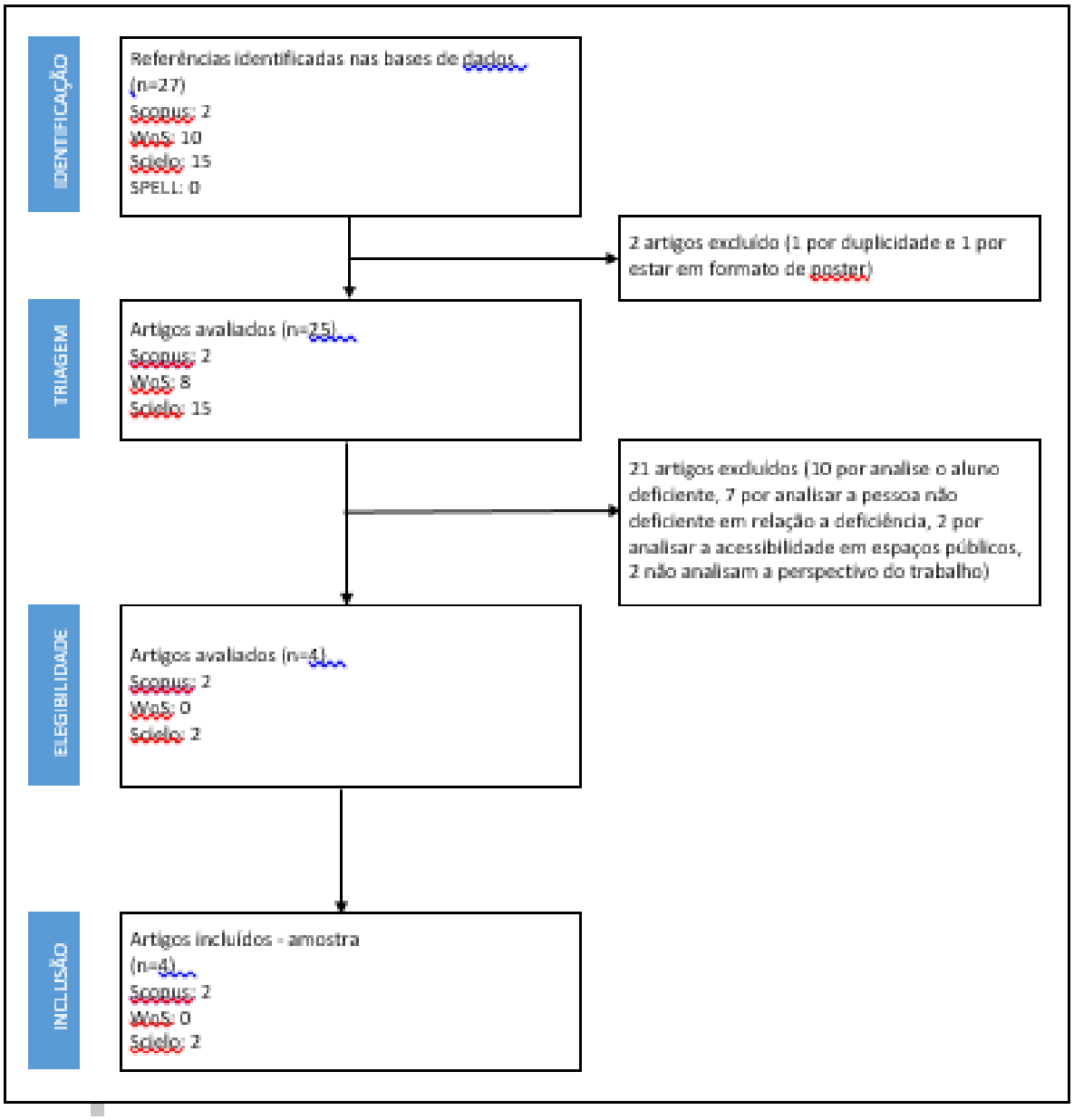
Quadro 2: Tabela de exclusões

Etapa	**Número de excluídos**	**Motivo principal**	**Observações**
Identificação	1	Artigo duplicado	
Identificação	1	Não tem formato de artigo (poster)	A pesquisa considera elegíveis apenas os artigos
Triagem	10	Foco no aluno com deficiência	A pesquisa foca o trabalhador com deficiência
Triagem	7	Perspectiva da pessoa sem deficiência	A pesquisa se situa na pessoa com deficiência
Triagem	2	Debate acessibilidade de espaços públicos	Não aborda a experiência laboral da pessoa com deficiência
Triagem	2	Não analisa a perspectiva do trabalho	Ausência do espaço laboral
TOTAL	23		

Fonte: elaborado pelos autores.

O processo de refinamento dos resultados seguiu as etapas de identificação, triagem e elegibilidade, conforme ilustrado no fluxograma abaixo:

Figura 1: Fluxograma PRISMA



Fonte: elaborado pelo autor a partir das diretrizes do protocolo PRISMA

O percurso quantitativo da seleção detalha-se da seguinte forma:

a) Identificação inicial: Foram apontados 27 registros no total (10 na *Web of Science*, 2 na Scopus, 15 na SciELO, 0 (zero) na SPELL).
b) Triagem e Elegibilidade: Após a aplicação dos critérios de inclusão e leitura técnica (títulos e resumos), 5 artigos foram considerados elegíveis (1 da WoS, 2 da Scopus e 2 da SciELO).
c) Consolidação do *Corpus*: Identificou-se que 1 artigo estava repetido entre as bases. Após a exclusão desta duplicata, o *corpus* final de análise foi consolidado em 4 artigos.

Embora o corpus final desta revisão sistemática tenha se limitado a quatro artigos, essa restrição não compromete a relevância do estudo. Pelo contrário, evidencia a escassez de pesquisas que articulem simultaneamente inclusão da pessoa com deficiência e Employer Branding no âmbito da gestão universitária. Essa ausência de literatura reforça a originalidade da investigação e aponta para

a necessidade de futuros estudos empíricos que aprofundem a experiência do trabalhador com deficiência nas IFES, transformando o cumprimento legal de cotas em estratégias de pertencimento e valorização institucional.

O quadro a seguir detalha os 4 artigos analisados na etapa de consolidação do *corpus* de pesquisa.

Quadro 3: Síntese do *corpus* de pesquisa

Autor (Ano)	País	Objetivo geral	Achados de pesquisa
Matos e Duarte (2025)	Brasil	Explorar os sentidos do trabalho para pessoas com deficiência (PcDs).	Identificou que a exploração sobre o sentido do trabalho para PcDs ainda é tímida, ignorando como a deficiência molda a identidade profissional.
Mirach et al. (2025)	África	Analisar a sustentabilidade econômica e permanência do trabalhador com deficiência.	Os salários no emprego formal costumam ser insuficientes para cobrir custos extras com medicamentos, exames e tecnologias assistivas.
Brewster et al. (2017)	Reino Unido	Investigar a representatividade de funcionários com deficiência no ensino superior.	Evidenciou que servidores com deficiência são sub-representados no ensino superior, especialmente em cargos de liderança.
Vilela e Leite (2017)	Brasil	Avaliar as condições de inclusão nos ambientes físico, funcional e atitudinal.	Apontou que a aceitação superficial não elimina o capacitismo estrutural; mudanças profundas no ambiente e comportamento são fundamentais.

Fonte: criado pelos autores

Os 4 artigos selecionados foram submetidos à análise de conteúdo interpretativista. O capítulo seguinte detalha a análise e interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO RESULTADO

Iniciamos este capítulo pontuando que foi utilizada a ferramenta Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) para avaliar a qualidade metodológica dos estudos incluídos nessa revisão sistemática, que resultou no seguinte quadro:

Quadro 4: Análise MMAT do *corpus* de pesquisa

Critérios de Avaliação (Ferramenta MMAT)	**Matos e Duarte (2025)**	**Mirach et al. (2025)**	**Brewster et al. (2017)**	**Vilela e Leite (2017)**
1. O objetivo e os dados são claros?	Sim	Sim	Sim	Sim
2. A abordagem qualitativa é adequada?	Sim	Sim	Sim	Sim
3. A coleta de dados é apropriada?	Sim	Sim	Sim	Sim
4. Os achados derivam dos dados?	Sim	Sim	Sim	Sim
5. Interpretação e teoria são coerentes?	Sim	Sim	Sim	Sim
6. Há evidências suficientes?	Sim	Sim	Sim	Sim
Pontuação de Qualidade (%)	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborada pelos autores.

A análise conjunta das obras que compõem este *corpus* revela um cenário onde os avanços normativos de inclusão ainda não foram plenamente transpostos para a cultura organizacional e para as práticas subjetivas de gestão no ensino superior. Ao observar as contribuições de Matos e Duarte (2025), Mirach et al. (2025), Vilela e Leite (2017) e Brewster et al. (2017), percebe-se que as lacunas de pesquisa se manifestam de forma inter-relacionada, começando pela negligência dos aspectos subjetivos do trabalho. Conforme apontam Matos e Duarte (2025, p. 1), "faz-se ainda tímida a exploração da temática dos sentidos do trabalho para as pessoas com deficiência (PcDs), sobretudo apontando as particularidades de suas realidades e necessidades", o que sugere que o campo da Administração frequentemente ignora como a deficiência molda a identidade do trabalhador com deficiência.

A falta de compreensão sobre o sentido do trabalho se relaciona a uma segunda lacuna: a sub-representação em postos estratégicos. Brewster et al. (2017, p. 1) reforçam essa realidade ao afirmar que funcionários com deficiência são "*sub-represented in higher education, especially in leadership positions*", evidenciando que as barreiras de carreira impedem que esses profissionais alcancem o topo da pirâmide institucional. Essa exclusão dos cargos de liderança é mantida por um ambiente atitudinal que, embora por vezes receba intervenções, ainda resiste à mudança funcional.

Vilela e Leite (2017, p. 185) advertem que, para além do discurso, "mudanças no ambiente físico, funcional e atitudinal e/ou comportamental são necessárias para que esse ambiente seja de fato inclusivo", indicando que a aceitação superficial não elimina o capacitismo estrutural. Somando-se a isso, a sustentabilidade dessa inclusão é ameaçada por fatores econômicos muitas vezes ignorados em

estudos de clima organizacional. Mirach et al. (2025, p. 7) observam que, mesmo no emprego formal, os salários costumam ser "*insufficient to cover the extra costs associated with their disabilities, such as medications, medical check-ups, and assistive devices*", o que impacta diretamente a satisfação e a permanência do servidor com deficiência. Assim, as lacunas se retroalimentam: o ambiente atitudinal hostil e a baixa remuneração desestimulam a busca por liderança, enquanto a ausência de sentido social no trabalho dificulta a consolidação de uma carreira.

A inter-relação das lacunas identificadas nos estudos de Matos e Duarte (2025) e Brewster et al. (2017) evidencia uma falha estrutural na Proposta de Valor ao Empregado (EVP) das instituições analisadas. Segundo a perspectiva de Mendes e Dalmau (2020), a construção de uma marca empregadora sólida no setor público depende de uma promessa de valor que seja autêntica e percebida no cotidiano laboral. No entanto, a negligência dos sentidos subjetivos do trabalho e a barreira para cargos de liderança revelam que o discurso da diversidade não se traduz em uma experiência de carreira real para o servidor com deficiência. Ao aplicar as estratégias de *Employer Branding* propostas por Mendes e Dalmau (2020), as IFES teriam a oportunidade de corrigir essas distorções, convertendo a acessibilidade atitudinal e as trilhas de desenvolvimento em pilares de sua identidade organizacional. Dessa forma, a inclusão deixaria de ser apenas um requisito de conformidade legal para se tornar um elemento central de atratividade e retenção, fortalecendo o compromisso ético da marca pública perante a sociedade.

Diante desse cenário, as lacunas identificadas oferecem uma oportunidade estratégica para o *Employer Branding* (EB) atuar não apenas como ferramenta de marketing, mas como um mecanismo de transformação da gestão universitária. A oportunidade reside em converter a marca empregadora em uma promessa real de valor que ataque diretamente o capacitismo identificado por Matos e Duarte (2025). Ao reconhecer que a retenção é prejudicada pela falta de sentido e pela sub-representação em cargos de chefia, o *Employer Branding* pode estruturar programas de desenvolvimento de liderança específicos para pessoas com deficiência, sinalizando internamente que a instituição valoriza a competência acima dos estigmas.

Adicionalmente, ao abordar a lacuna financeira e de acessibilidade funcional mencionada por Mirach et al. (2025) e Vilela e Leite (2017), a estratégia de EB pode promover benefícios personalizados e ajustes de posto de trabalho como pilares da Proposta de Valor ao Empregado (EVP). Isso transforma a percepção da universidade, que deixa de ser vista como uma instituição que apenas cumpre cotas legais para se tornar um ambiente que promove o pertencimento e a equidade financeira. Portanto, o preenchimento dessas lacunas teóricas através de estratégias de *Employer Branding* permite que a inclusão deixe de ser um evento isolado de ingresso para se tornar uma jornada de carreira sustentável, onde a marca da instituição é validada pela experiência concreta e digna do trabalhador com deficiência.

A tabela a seguir organiza as lacunas identificadas na revisão sistemática da literatura com as dimensões do EB e elementos do EVP.

Quadro 5: Articulação dos achados de pesquisa

Lacuna Identificada (RSL)	**Referência (Artigo do Corpus)**	**Dimensão do Employer Branding (Ambler & Barrow, 1996)**	**Elemento da EVP (Dutra, 2017)**
Sub-representação em cargos de liderança	Brewster et al. (2017)	Psicológica: Relacionada ao status e ao sentimento de pertencimento e progressão.	Auto-realização: Oportunidades de crescimento e ocupação de espaços de decisão.
Negligência dos sentidos subjetivos do trabalho	Matos e Duarte (2025)	Psicológica: Percepção de propósito e identificação com os valores organizacionais.	Trabalho: O conteúdo da tarefa e o significado atribuído à atividade profissional.
Insuficiência de suporte para custos extras	Mirach et al. (2025)	Econômica: Refere-se à remuneração e aos benefícios materiais tangíveis.	Recompensa: Conjunto de contrapartidas financeiras e benefícios indiretos.
Capacitismo estrutural e barreiras atitudinais	Vilela e Leite (2017)	Funcional: Atividades de desenvolvimento e utilidade do ambiente de trabalho.	Ambiente de Trabalho: Cultura organizacional, clima e suporte social às diferenças.

Fonte: autores

No capítulo a seguir, das considerações finais, serão apresentados os possíveis encaminhamentos da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão sistemática da literatura permitiu observar que a inclusão de pessoas com deficiência nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) constitui um processo pautado pelo cumprimento de marcos legais, como a Lei n.º 8.213/1991 e a Lei n.º 13.146/2015. Embora o arcabouço jurídico brasileiro apresente diretrizes estruturadas, os dados estatísticos revelam uma sub-representação persistente no quadro funcional dessas instituições.

Os resultados demonstram que a gestão universitária apresenta o desafio de transpor a conformidade burocrática para consolidar uma cultura de pertencimento. As lacunas identificadas na literatura — que abrangem a reduzida ênfase nos aspectos subjetivos do trabalho, a baixa incidência de pessoas com deficiência em cargos de liderança e a insuficiência de suportes financeiros para custos associados à deficiência — evidenciam barreiras de ordem estrutural e atitudinal que incidem sobre a inclusão plena.

Nesse cenário, o *Employer Branding* apresenta-se como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas capaz de estruturar a Proposta de Valor ao Empregado (EVP) nas universidades. Ao alinhar a marca empregadora às necessidades do trabalhador com deficiência as IFES podem converter as diretrizes de diversidade em práticas de acolhimento integradas à gestão.

As limitações desta revisão concentram-se na seleção das bases de dados (*Scopus*, *SciELO*, *Web of Science e SPELL*), que, embora de alto impacto, podem não abranger a totalidade da produção em periódicos não indexados. Adicionalmente, o reduzido número de artigos que compõem o *corpus* final evidencia a incipiência da interseção entre os descritores utilizados na pesquisa. Tal fator reforça a originalidade do estudo, embora recomende cautela na generalização dos resultados. Ressalta-se que não houve restrição idiomática e de tempo no processo de busca, visando captar a amplitude da produção científica sobre o tema.

Quanto ao protocolo de pesquisa, informa-se que esta revisão não foi registrada em bases como a PROSPERO, sendo conduzida de forma independente para fins de diagnóstico teórico e proposição de projeto de tese. No entanto, a transparência e a reprodutibilidade foram observadas mediante a adesão às diretrizes do protocolo PRISMA 2020 nas etapas de identificação, triagem e análise.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas que acessem a perspectiva dos servidores com deficiência das IFES, visando validar modelos de *Employer Branding* que promovam jornadas de carreira sustentáveis no serviço público brasileiro. Conclui-se que a função social das IFES se efetiva quando a diversidade integra a identidade institucional. A marca empregadora inclusiva constitui o mecanismo que permite à universidade refletir a estrutura social democrática, garantindo que o trabalhador com deficiência participe ativamente na gestão.

As implicações práticas desta revisão para a gestão universitária concentram-se na necessidade de transformar a inclusão de servidores com deficiência em estratégia institucional. A partir dos achados, gestores podem adotar medidas como: (i) estruturar trilhas de liderança específicas para pessoas com deficiência, (ii) garantir orçamento destinado a tecnologias assistivas e adaptações razoáveis, (iii) implementar programas de sensibilização para reduzir barreiras atitudinais, e (iv) alinhar a Proposta de Valor ao Empregado (EVP) às expectativas de pertencimento e desenvolvimento profissional. Essas ações permitem que as IFES avancem da conformidade legal para uma cultura organizacional inclusiva, fortalecendo sua função social e sua atratividade como marca empregadora.

REFERÊNCIAS

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. Journal of Brand Management, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Painel Estatístico de Pessoal. Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatisticas-e-informacoes-de-pessoal/painel-estatistico-de-pessoal. Acesso em: 13 jul. 2025.

BREWSTER, S. et al. Say Hello, Wave Goodbye: Missed Connections of Mentors and Mentees. Journal of Education for Teaching, 2017.

BÚRIGO, C. C. D. Gestão universitária: a dimensão humana e o processo de mudança. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

CASTELLS, M. The University System: Engine of Development in the New World Economy. In: MULLER, J. et al. (Eds.). Challenges of Globalisation. Cape Town: Maskew Miller Longman, 2006.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATOS, F. R. N.; DUARTE, A. P. Os sentidos do trabalho para pessoas com deficiência: uma revisão interpretativista. Revista de Administração, 2025.

MENDES, C. A.; DALMAU, M. B. L. Employer Branding no setor público: uma proposta de valor ao empregado. Revista do Serviço Público, 2020.

MIRACH, L. et al. Economic sustainability and employment of people with disabilities. Global Journal of Human Resource Management, 2025.

RITZ, A.; WALDNER, C. Competing for future leaders: a study of attractiveness of public sector organizations to graduates. Review of Public Personnel Administration, 2011.

SASSAKI, R. K. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SASSAKI, R. K. Inclusão: o paradigma do século 21. Revista Reação, 2015.

TROW, M. Reflections on the transition from elite to mass to universal access: forms and phases of higher education in modern societies since WWII. Springer, 2005.

VILELA, L.; LEITE, L. P. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise do ambiente organizacional. Revista Brasileira de Educação Especial, 2017.