



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
TURMA 2016-2018

DAVI SAMPAIO MARQUES

PARADOXOS DA INCLUSÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

FORTALEZA-CE

2018

DAVI SAMPAIO MARQUES

PARADOXOS DA INCLUSÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Organizações, Estratégia e Sustentabilidade.

Orientador (a): Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA-CE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M316p Marques, Davi Sampaio.
Paradoxos da inclusão no trabalho : um estudo com pessoas com deficiência no setor público / Davi Sampaio Marques. – 2018.
95 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Inclusão. 2. Pessoas com deficiência. 3. Universidade Pública. I. Título.

CDD 658

DAVI SAMPAIO MARQUES

PARADOXOS DA INCLUSÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Organizações, Estratégia e Sustentabilidade.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Luciana Maria Maia Viana
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

A Deus, que está e esteve sempre guiando os
meus passos.

À minha família, em especial à minha esposa,
Carla Viera, e ao meu filho, Gustavo, que
trouxe um novo sentido à minha vida.

AGRADECIMENTOS

Minha história com a Universidade Federal do Ceará foi iniciada em 2002 quando comecei minha graduação em Psicologia. Após concluir o curso em 2007, tive a oportunidade de realizar um concurso em 2012, sendo admitido em 2013 e podendo assim retornar ao berço da universidade, dessa vez na condição de servidor técnico administrativo no cargo de Psicólogo. A trajetória acadêmica foi retomada com a admissão no Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria em 2016, trazendo novos desafios e novas conquistas possíveis de serem realizadas. Assim, quero agradecer primeiro a Deus que acredito que sempre esteve guiando todos esses meus passos e me proporcionando tais conquistas no tempo dele e não no meu tempo.

À minha esposa, Carla Vieira, que desde 2010, ainda como minha namorada, sempre esteve me incentivando e me apoiando em todas as minhas escolhas pessoais e profissionais e que me fez perceber que sonhar a dois facilita a realização e concretização desses sonhos.

Ao meu filho, Gustavo, que foi gerado no decorrer desse mestrado e que, desde sua concepção, trouxe um novo sentido à minha vida, sendo um grande presente de Deus.

Aos meus pais Mario e Sirlene que me proporcionaram a melhor educação possível e não pouparam esforços para que eu procurasse atingir meus objetivos.

Aos meus irmãos, Aurélio e Mariana, que, como irmãos mais velhos, contribuíram com meus pais nas minhas trajetórias pessoais e profissionais, fornecendo o apoio e suportes necessários.

À Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima por aceitar o desafio de me orientar e ter feito isso com excelência, disponibilidade e carinho, sendo firme quando necessário, mas sem jamais perder a ternura e compreensão.

Aos professores participantes da banca examinadora Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos e Profa. Dra. Luciana Maria Maia Viana pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos profissionais que gentilmente cederam seu tempo e se disponibilizaram a participar desta pesquisa.

Aos colegas da turma de mestrado, pelos aprendizados, pelo compartilhar de experiências e pelas parcerias em outros trabalhos realizados no decorrer do curso.

À minha chefe, Profa. Elidihara Trigueiro, e aos meus colegas de trabalho, que deram todo o apoio e suporte necessários para que eu pudesse fazer esse mestrado.

À Universidade Federal do Ceará, que me acolheu e deu sustentação ao meu conhecimento, aperfeiçoando meu desenvolvimento profissional e pessoal.

RESUMO

Esse trabalho objetiva conhecer as percepções das pessoas com deficiência que trabalham no setor público sobre seus processos de inclusão em seus ambientes de trabalho. O processo e a prática da inclusão envolvem tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo, que Ferdman (2017) dividiu em três núcleos: expressão de si e identidade, que envolvem as tensões entre a singularidade e o pertencimento; fronteiras e normas, que podem ser estáveis ou instáveis; e a segurança e conforto, que podem proporcionar sensações de conforto ou desconfortos que gerem mudanças em si, nas relações e no ambiente de trabalho. Toda organização que procura adotar práticas inclusivas irá se deparar com tensões envolvendo cada um desses núcleos da inclusão. Com base nessa teoria, foi realizada uma pesquisa de campo, qualitativa, exploratória e descritiva, sendo realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados junto a doze pessoas com deficiência que trabalham como servidores de uma universidade pública federal. A análise e tratamento dos dados foi realizada através da análise de conteúdo e com auxílio do *software* Atlas.ti. Dentre os resultados, constatou-se que o fenômeno da inclusão é complexo e multifacetado, estando associado a tensionamentos, falhas e barreiras, tais como a presença de preconceito e discriminação nos ambientes de trabalho da Universidade. Percebeu-se também que o sentir-se semelhante aos demais de alguma forma parece ser mais valorizado do que o sentir-se distinto, e que a burocracia surge como uma grande barreira para a expansão de suas fronteiras, afetando os seus sentimentos de inclusão. Constatou-se ainda aspectos positivos relacionados à inclusão das PcDs, tais como: o desejo de mudança, sendo elas protagonistas nesse processo; novas práticas profissionais de gestão pública que parecem estar sendo adotadas na Universidade; e um elevado grau de consciência e de conhecimento de suas causas entre todos os entrevistados. Entre as contribuições do estudo estão os desdobramentos teóricos sobre o tema da inclusão e, de modo mais específico, das pessoas com deficiência, pelo fato dessa investigação possibilitar que suas vozes ganhem também os espaços da academia e da produção do saber. O trabalho apresenta ainda informações que podem servir de embasamento para ações relacionadas à gestão da inclusão nas Universidades e em outros órgãos públicos ou empresas privadas.

Palavras-chave: Inclusão; Paradoxos da Inclusão; Barreiras; Pessoas com Deficiência Universidade Pública.

ABSTRACT

This paper aims to understand the perceptions of people with disabilities working in the public sector about their inclusion processes in their work environments. The process and practice of inclusion involves tensions that can be seen through the lens of paradox, which Ferdman (2017) divided into three categories: self-expression and identity, which involve the tensions between singularity and belonging; boundaries and standards, which may be stable or unstable; and safety and comfort, which can provide comfort or discomfort feelings that generate changes in themselves, in relationships and in the work environment. Any organization that seeks to adopt inclusive practices will encounter tensions involving each of these inclusion categories. Based on this theory, a qualitative, exploratory and descriptive field research was carried out, with semi-structured interviews being carried out with twelve people with disabilities who work as servants of a federal public university. The analysis and treatment of the data was performed through content analysis and with the aid of Atlas.ti software. Among the results, it was found that the phenomenon of inclusion is complex and multifaceted, being associated with tensions, failures and barriers, such as the presence of prejudice and discrimination in the work environments of the University. It has also been realized that feeling similar to others in some way seems to be more valued than feeling distinct, and that bureaucracy appears as a great barrier to the expansion of their borders, affecting their feelings of inclusion. Positive aspects related to the inclusion of PwD were also observed, such as: the desire for change, being the protagonists in this process; new professional practices of public management that seem to be being adopted in the University; and a high degree of awareness and knowledge of their causes among all interviewees. Among the contributions of the study are the theoretical developments on the subject of inclusion and, more specifically, people with disabilities, due to the fact that this research allows their voices to gain also the spaces of the academy and the production of knowledge. The paper also presents information that can serve as a basis for actions related to the management of inclusion in Universities and other public institutions or private companies.

Keywords: Inclusion; Paradoxes of Inclusion; Barriers; People with Disabilities; Public University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hipótese de adesão mais inclusiva dos <i>in-groups</i> a partir de aproximações entre os círculos (grupos)	30
Figura 2 – Tensões do Núcleo Expressão de Si e Identidade	35
Figura 3 – Tensões do Núcleo Normas e Fronteiras	36
Figura 4 – Tensões do Núcleo Segurança e Conforto	37
Figura 5 – Linha do Tempo dos marcos legais sobre PcDs no Brasil	41
Figura 6 – A Distinção e singularidade e as relações entre suas unidades de registro	56
Figura 7 – O Pertencimento e absorção e as relações entre suas unidades de registro	58
Figura 8 - As Barreiras relacionadas à expressão de si e as relações entre suas unidades de registro	61
Figura 9 – A Estabilidade e Delimitação e as relações entre suas unidades de registro	64
Figura 10 – A Instabilidade e Mudança e as relações entre suas unidades de registro	68
Figura 11 – Dentro da Zona de Conforto e as relações entre suas unidades de registro	70
Figura 12 – Fora da Zona de Conforto e as relações entre suas unidades de registro	72
Figura 13 – Nuvem de palavras mais citadas	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre os objetivos específicos e os blocos de perguntas correspondentes	50
Quadro 2 – Apresentação das categorias de análise	52
Quadro 3 – Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de servidores por tipos de deficiência na Universidade49
---	---------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CORDE	Coordenadoria Nacional para Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
ICA	Instituto de Cultura e Arte
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa com Deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
MP	Ministério Público
MPT	Ministério Público do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática	15
1.2 Objetivos.....	21
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	21
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.3 Justificativa	21
1.4 Aspectos Metodológicos	25
1.5 Estrutura do Trabalho	25
2 DIVERSIDADE: ENTRE DIFERENÇAS, PERTENCIMENTO E INCLUSÃO	27
2.1 Diversidade e Gestão da Diversidade	27
2.2 Teorias sobre a Diferença e os Discursos Legitimadores do Preconceito.....	28
2.3 Inclusão e Pertencimento	31
2.4 Paradoxos da Inclusão	34
3 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: IDENTIDADE, ASPECTOS LEGAIS, INSERÇÃO E INCLUSÃO NO TRABALHO	39
3.1 Terminologia, Marcos Legais e a Inserção das PcDs no Trabalho.....	39
3.2 Identidade, Estigma e os Modelos de Deficiência	41
3.3 Pesquisas sobre Inclusão, PcDs e o Setor Público	43
3.4 Pressupostos da Pesquisa	46
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
4.1 Tipologia.....	47
4.2 Participantes da Pesquisa	48
4.3 Coleta de Dados	50
4.4 Análise de Dados.....	51
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5.1 Expressão de si e identidade	55
5.2 Normas e fronteiras	64
5.3 Segurança e conforto	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	80
GLOSSÁRIO	89

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicada às pessoas com deficiência que trabalham numa Universidade pública.....	92
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	95

1 INTRODUÇÃO

Nessa seção é apresentado o tema, realizando-se um panorama geral e uma contextualização da temática pesquisada, além do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para a realização do trabalho, uma breve apresentação dos aspectos metodológicos que serão utilizados e, por fim, a estrutura básica dos tópicos da dissertação.

1.1 Problemática

As pessoas com deficiência (PcDs) apresentam piores perspectivas de saúde, níveis mais baixos de escolaridade, participação econômica menor e taxas de pobreza mais elevadas em comparação às pessoas sem deficiência. Todavia, há ainda uma carência de consciência e de informação científica sobre as questões relativas à deficiência (BANCO MUNDIAL, 2011). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que as PcDs representam 8% da população economicamente ativa do mundo (INSTITUTO ETHOS, 2002).

No Brasil, 23,9% dos indivíduos possuem pelo menos uma das seguintes deficiências: visual, auditiva, motora ou mental/intelectual. Além disso, as taxas de escolarização e alfabetização de PcDs, comparativamente à população sem deficiência, são menores, de modo que em toda a rede de ensino, da educação básica à superior, as PcDs apresentaram menores índices de acesso. Nas demais comparações entre a população com deficiência e a população sem deficiência, o primeiro grupo apresenta mais desvantagens. Por exemplo, em relação à ocupação, no grupo das pessoas com deficiência, aproximadamente 23,6% são trabalhadores, enquanto no grupo das pessoas sem deficiência 76,4% são trabalhadores (IBGE, 2012).

Quanto ao setor público, a Lei n 8.112/90 estabelece o direito das PcDs se inscreverem em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência que possuem, podendo ser reservado até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso. Assim, não há “reserva real” de cargos na esfera pública visto que o legislador não fixou o percentual de reserva sobre o número total dos cargos e empregos públicos existentes em cada órgão, dando margem para a discricionariedade do órgão gestor (GUGEL, 2016). Além disso, tal legislação ainda apresenta alguns atrasos inclusive na nomenclatura, pois utiliza o termo portador de deficiência em desacordo com a nomenclatura usual, pessoas com deficiência.

Ainda no que tange à legislação brasileira, após a promulgação da Lei n. 8.213/91, que contempla a obrigatoriedade de organizações públicas e privadas de reservar um percentual de

suas vagas para pessoas com deficiência (PcDs), a discussão a respeito das práticas inclusivas e da gestão da diversidade envolvendo esse público começaram a ganhar espaços de discussão no meio empresarial e acadêmico (MACCALI et al., 2015).

Sobre a “lei de cotas”, Fonseca (2006) enfatiza que a atuação do Ministério Público do Trabalho (MPT) no Brasil revela que são poucas as empresas cumprem a cota de forma espontânea, havendo casos em que as PcDs são mantidas no interior das empresas mesmo que não realizem as atividades, ou ainda, funcionários que ficam em casa, recebendo salário somente para que as empresas possam cumprir a cota; e há as que simplesmente ignoram a legislação, aguardando a ação oficial do MPT ou do Ministério Público (MP).

Outra legislação relevante diz respeito à aprovação pela ONU em 2007 da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, que apresenta um artigo inteiramente dedicado ao trabalho e emprego e foi incorporada ao nosso ordenamento como Emenda Constitucional (VASCONCELOS, 2016; PAIVA; BENDASSOLLI, 2017). A adoção da Convenção da ONU pelo Brasil ampliou o conceito de pessoas com deficiência na legislação, pois em seu art. 1º as define como: “aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas” (BRASIL, 2009). Entretanto, a simples existência de leis, por si só, não é a garantia de uma medida efetiva para viabilizar o acesso e a permanência da pessoa com deficiência no trabalho (TANAKA; MANZINI, 2005; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; FIALHO; MELO; GAI, 2017).

Vale ressaltar que, mesmo com ações governamentais, é ainda atribuído à pessoa com deficiência o *status* de improdutiva, ineficiente ou, ainda, incapaz — adjetivações de uma sociedade em que o capital se sobrepõe às condições humanas (HOFFMANN; TRAVERSO; ZANINI, 2014; PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017). A empregabilidade de pessoas com deficiência se apresenta como um fenômeno complexo e heterogêneo, envolvendo variáveis conflitantes pois, ao se admitir a inclusão social, faz-se necessário reconhecer a exclusão como parte integrante das contradições do sistema capitalista, atrelada à complexidade da natureza humana e das esferas sociais estruturadas pelos próprios homens (PEREIRA; PASSERINO, 2012; PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017).

Somando-se a isso, o despreparo dos dirigentes e dos grupos de trabalho em receber e gerir profissionais com deficiência é umas das falhas dos processos de pós-inserção de PcDs no mercado de trabalho; outras dizem respeito a falta de fiscalização e as lacunas da legislação vigente (HOFFMANN; TRAVERSO; ZANINI, 2014). Além dessas falhas, que acometem as

organizações de uma forma geral, no que se refere especificamente ao setor público, Matos e Domingos (2016) também apontam para a falta de investimento em infraestrutura e capacitação, elementos fundamentais para que os servidores com deficiência se sintam valorizados e possam contribuir com o crescimento da instituição em condições de igualdade.

De modo mais específico, a gestão profissional em universidades públicas, pelo menos no que diz respeito aos seus servidores, ainda é muito carente de estudos e ações que valorizem mais a integridade humana e que possam contribuir para a formação de quadros mais valorizados, motivados e inclusivos (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2015). Tais autores destacam ainda que no caso de concurso para docentes, observa-se que não é apresentada nos editais a questão da reserva de vagas, sobretudo porque, em muitos casos, abre-se apenas uma vaga.

Alguns trabalhos recentes, como o de Pereira, Bizelli e Leite (2015), indicam que os órgãos públicos apresentam maiores dificuldades de se adaptar às pessoas com deficiências em comparação à esfera privada, e que a administração pública apresenta carência de informações básicas de como conhecer a realidade da própria deficiência de seus servidores. No caso das universidades públicas, o problema se amplia em virtude do desconhecimento das especificidades do público interno em geral e das pessoas com deficiência, em particular, demonstrando o quanto a questão da inclusão se torna desafiante nesses espaços (PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2015; BATISTA; NASCIMENTO, 2018).

Ainda sobre o setor público, cabe assinalar que a pessoa com deficiência, tal como os demais servidores públicos, se insere dentro de um universo estritamente burocrático, de tal modo que o servidor apresenta uma autonomia reflexiva e tem confrontada diariamente a sua função administrativa e burocrática com a sua individualidade (NOGUEIRA, 2005; PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2015). Essa limitação na autonomia se reflete em servidores com e sem deficiência, mas para pessoas que já apresentam um histórico de limitações em sua autonomia, tal realidade pode ser mais impactante.

Outra questão do serviço público que é necessário pontuar se refere à figura da estabilidade, que é alcançada após o cumprimento do estágio probatório e três anos de efetivo exercício. Sabe-se que alguns servidores, na expectativa de alcançarem a estabilidade ofertada, não ponderam as possíveis incongruências entre o que se deseja fazer e o que será realizado, o que pode contribuir para a geração de sofrimento em tais profissionais (LOUREIRO; MENDES; SILVA, 2017). E tais incongruências podem dificultar o processo de inclusão dos profissionais que atuam no serviço público, como será discutido mais à frente.

É importante assinalar, também, a diferença entre incluir e inserir, pois a inserção requer apenas práticas de recrutamento e seleção, e a inclusão demanda planejamento para um programa que perpassa todos os processos de gestão, promovendo o alinhamento estratégico horizontal entre eles e vertical com os macro objetivos organizacionais, fazendo-se necessário que o setor de Gestão de Pessoas passe a capitanear o processo assessorado pela alta liderança e por outras áreas da empresa, em vez de ser a única responsável por essa estratégia (CAMPOS; VASCONCELOS; KRUGLIANSKAS, 2013). De todo modo, a inserção e a inclusão, apesar de serem paradigmas distintos, não são considerados excludentes, visto que não há inclusão sem uma inserção preliminar de grupos minoritários.

Nesse sentido, tem-se observado que a inclusão das PcDs no mercado de trabalho vem se mostrando como um dos grandes desafios no mundo contemporâneo do trabalho, pois há indícios de que as organizações ainda não oferecem oportunidades e estabelecem as condições de atendimentos a esse público, mesmo nos casos em que a lei obriga a realização de ações afirmativas, pois não garante, por si só, a efetivação da inclusão. Além disso, o Estado tende a intervir somente em organizações de grande porte com fiscalizações para os cumprimentos legais (KOCapHHANN; RODRIGUES, 2016). E, no caso do setor público, tais aspectos se tornam relevantes na medida em que há um grau maior de discricionariedade em relação à contratação e as condições de trabalho desse público, carência de uma gestão pública mais profissional, dificuldades de investimentos em infraestrutura e limitação de conhecimentos sobre as PcDs.

Desse modo, há uma necessidade de se desenvolver práticas e políticas organizacionais que promovam a diversidade e que gerem o comportamento inclusivo (D'AMÁRIO; FONSECA; SORANZ, 2009). O comportamento inclusivo diz respeito às condutas manifestadas por uma pessoa e pelo seu grupo de trabalho, junto com as políticas organizacionais e os procedimentos, que proporcionam um clima inclusivo (FERDMAN et al., 2009). Esses autores definem a experiência de inclusão num grupo de trabalho como a percepção dos indivíduos do grau em que eles se sentem seguros, acreditados, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, enquanto indivíduos e enquanto membros dos mais diversos grupos de identidade social.

O processo de inclusão é iniciado pelo próprio sujeito, reconhecendo e honrando os vários componentes, características e identidades que são combinadas em si para fazer uma pessoa completa. Ou seja, para que se possa incluir outras pessoas de forma efetiva e completa é necessário incluir a si primeiro com as suas diversidades de experiências, interesses e valores

(FERDMAN; DEANE, 2014). Nesse sentido, para se criar um clima de trabalho inclusivo, não basta criar políticas de recursos humanos voltadas para a promoção da diversidade e da inclusão, sendo essencial o papel desempenhado pelo próprio sujeito que busca se sentir incluído, além dos líderes e dos colegas de trabalho com suas práticas inclusivas. De todo modo, é importante assinalar que tal discurso pode acabar justificando o *status quo*, principalmente numa sociedade ainda dominada por desigualdades sociais e falta de oportunidades entre públicos historicamente desfavorecidos.

Além disso, é imprescindível a prática de uma liderança inclusiva para reduzir a lacuna entre as políticas formais de diversidade e inclusão e o dia-a-dia de comportamentos que reforcem tais políticas (MOR BARAK, 2016). A liderança inclusiva diz respeito a gestos e palavras que indiquem um convite e apreciação para as contribuições de seus seguidores. O líder inclusivo é aquele que exhibe abertura, é acessível e se apresenta disponível em suas interações com os liderados (NEMBHARD; EDMONDSON, 2006; CARMELI; PALMON; ZIV, 2010; CHOI; TRAN; KANG, 2016;).

Em um sistema inclusivo, há uma valorização de si e dos outros “por causa das” e não “apesar das” diferenças (ou semelhanças) (FERDMAN; DEANE, 2014). Todos – por meio dos múltiplos tipos de diferenças – devem ser empoderados por meio da participação completa e de sua contribuição pelo sentir e estar conectado com a coletividade sem ter que abandonar sua singularidade, identidades apreciadas ou qualidades vitais. A forma como a inclusão é visualizada ou percebida varia conforme o contexto, assim como de quem a define e para qual o propósito, levando-se a uma ênfase diferencial, onde alguns de seus elementos estariam sobrepostos a outros. (FERDMAN, 2017).

Além do exposto, o processo e a prática da inclusão envolvem tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo. Abordagens que focalizam apenas um lado da polarização da inclusão tendem a ter vida curta ou serem problemáticas, pois abrem margem para a necessidade oposta. Já a adoção de uma perspectiva paradoxal pode ser útil e necessária, pois considera os desafios e tensões da inclusão, além de contribuir para se evitar o apego a apenas um “lado da moeda” (FERDMAN, 2017).

Para discutir e apresentar de forma mais clara os paradoxos da inclusão, Ferdman (2017) os divide em três núcleos:

I. Expressão de si e identidade: contrasta a visão da inclusão como constituindo a aceitação completa, o pertencimento e a absorção de uma larga unidade social versus a inclusão como a capacidade de se manter a distinção de alguém e sua singularidade dentro do todo sem perder os benefícios ou direitos disponíveis aos outros membros. O autor apresenta algumas perguntas

focais para esse núcleo: como podemos fomentar um sentimento de pertencimento e unidade que suscite a inclusão em um grupo diverso, ao mesmo tempo que permita que essas diferenças coexistam e agreguem valor e informação a todo o grupo? Como podemos ser iguais e diferentes ao mesmo tempo?

II. Normas e fronteiras: a definição do espaço e identidade coletiva – particularmente no que diz respeito aos limites que demarcam esse espaço, os vínculos que conectam os membros, e as normas que guiam suas interações e comportamentos – desempenha um importante papel na inclusão e dá origem a tensões específicas. As perguntas focais são: o que nos mantém juntos? O quê e quem define nosso espaço? Quão flexíveis ou rígidas são nossas normas e vínculos? Como definimos de forma clara e efetiva nossas fronteiras e normas coletivas (especialmente as relacionadas à inclusão) sem perder os benefícios da expansão, do desafio e da pressão que possam ajudar a tornar nossas normas mais adaptáveis e representativas da mudança de membros e condições? Como podemos prestar atenção e abordar as necessidades e opiniões de todos, mantendo as rotinas de trabalho, especialmente quando ocorrem mudanças entre os membros?

III. Segurança e conforto: a verdadeira participação da inclusão de múltiplas diferenças envolve sempre algum grau de conforto e desconforto, exigindo o equilíbrio das necessidades para se sentir seguro e assumir riscos. Essa tensão paradoxal é capturada pela necessidade de responder continuamente a respostas divergentes às seguintes questões na prática de inclusão: como experimentamos, equilibramos e gerenciamos a tensão inerente entre o desconforto das diferenças e a criação e manutenção de um ambiente seguro e confortável? Como podemos nos tornar adequados e suficientemente confortáveis no desconforto? (FERDMAN, 2016)?

Para o autor, toda organização que procura adotar práticas inclusivas irá se deparar com paradoxos envolvendo cada um desses núcleos da inclusão, seja nos níveis individual, grupal, organizacional ou social.

O autor aponta uma série de questionamentos que exemplificam alguns tensionamentos: ser inclusivo significa tratar todos da mesma forma ou tratar as pessoas de forma diferente? Para ser inclusivo, deve-se focalizar o alinhamento dos objetivos e processos para que se possa seguir uma mesma abordagem, ou cada um deve fazer o que for necessário para demonstrar suas forças individuais e alinhá-las de acordo os interesses dos demais? Deve-se pontuar as características em comum, ou é necessário enfatizar as diferenças?

A partir da problemática apresentada e dos conceitos preliminares abordados, cabe questionar: como a inclusão no ambiente de trabalho do serviço público é percebida pelas pessoas com deficiência?

1.2 Objetivos

Dessa forma, no intuito de responder à questão de pesquisa, foram definidos os objetivos geral e específico, a seguir:

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer as percepções das pessoas com deficiência que trabalham no setor público sobre seus processos de inclusão em seus ambientes de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Analisar como as pessoas com deficiências percebem aspectos da inclusão relacionadas a expressão de si e da identidade;
- II. Pesquisar as percepções das pessoas com deficiências sobre as normas e fronteiras relacionados aos seus processos de inclusão;
- III. Investigar como as características da inclusão relacionadas à segurança e ao conforto são compreendidas pelas pessoas com deficiência.

1.3 Justificativa

Mor Barak (2016) afirma que a diversidade da força de trabalho não é um fenômeno transitório, mas é uma realidade atual e que tende a permanecer em discussão. A autora enfatiza que a economia global está movendo a diversidade para o topo de sua agenda. A imigração, migração de trabalhadores, e diferenças de gênero, religião e étnicas continuam a modificar bastante a composição da força de trabalho. Há ainda, segundo a autora, uma demanda crescente por direitos iguais para esses trabalhadores e para outros grupos, tais como trabalhadores idosos, pessoas com deficiência, obesos, *gays* e *lésbicas*, e trabalhadores com uma expressão de gênero não tradicional. Ela afirma ainda que as dificuldades enfrentadas para quem está gerindo uma força de trabalho diversificada nos dias atuais, no entanto, não resultam da heterogeneidade da força de trabalho em si, mas de uma incapacidade de gestores corporativos de compreender

plenamente sua dinâmica, despojar-se de suas atitudes preconceituosas e pessoais, além de liberar o potencial criativo que pode ser incorporado com uma força de trabalho multicultural.

Santos (2008) afirma que o campo de estudos sobre a realidade das pessoas com deficiência nas Ciências Sociais permanece frágil e pouco explorado no Brasil, mesmo sendo um campo consolidado internacionalmente. Apesar da grande incidência de PcDs na sociedade brasileira, evidencia-se um silêncio acadêmico dos pesquisadores da área de Administração acerca de questões envolvendo tais sujeitos (FARIA; CARVALHO, 2013). Alguns estudos mais recentes têm apontado uma percepção positiva em relação ao tema PcDs, com aumento da visibilidade desse público ao longo dos anos (SOUZA et al., 2017). Esses autores apresentam, entretanto, que algumas questões importantes demonstram a necessidade de se ampliar esse olhar, com o intuito de lançar melhores condições de trabalho, seja oferecendo novos conhecimentos às áreas sobre o assunto, seja na abertura de novas vagas.

A existência de barreiras sociais, inabilidades perceptíveis e discriminação são os principais impedimentos para a participação igualitária de pessoas com deficiência na sociedade, incluindo a empregabilidade convencional (KUZNETSOVA; YALCIN, 2017). Uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto Ethos (2016) estimou que somente 2% das PcDs ocupam os quadros de empregados dentre as 500 maiores empresas brasileiras. Tais dados demonstram a relevância de se estabelecer um olhar mais atento a esse público.

Vale reafirmar que, passados mais de vinte anos desde que a lei de cotas entrou em vigor, e mesmo com alguns sinais positivos de mudanças, há ainda impedimentos para que a inserção laboral seja plenamente efetuada (ZANITELLI, 2013; PAIVA; BENDASSOLLI; TORRES, 2015). Como apontado por Mendonça e Lorentz (2012), as cotas de reserva legal de postos de trabalho são consideradas “ações afirmativas” do ponto de vista jurídico, sendo uma política destinada a concretizar o direito à igualdade real. Nesse sentido, Pereira, Bizelli e Leite (2015) afirmam que a reserva de cargos e empregos públicos é uma forma direta de discriminação, mas positiva. Os autores apontam tal garantia como um meio para que as PcDs recuperem o tempo de exclusão.

De todo modo, alguns dados demonstram que tais ações afirmativas ainda apresentam impactos incipientes no serviço público, inclusive em termos quantitativos. No caso da Universidade pesquisada, há atualmente um quantitativo de 3.422 servidores técnicos administrativos, e desse total há 114 servidores com deficiência, o que representa 0,03% do universo de servidores. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2016 informados ao Ministério do Trabalho apresentam que, no estado do Ceará, estado da pesquisa, há 496 trabalhadores com deficiência (declarados) na Administração Pública de um total de

944.682 servidores públicos, indicando um percentual de 0,0005% de representatividade desse público. Essa baixa representatividade de PcDs na Administração Pública, de acordo com Pagaimé (2010) e Vasconcelos (2016), ocorre por alguns fatores, tais como: sobra de vagas em razão do não preenchimento de requisitos de inscrição ou de pontuação mínima em concursos públicos; a maioria dos editais tem como referência o parâmetro mínimo de 5% e não o teto de 20% estabelecido para o serviço público federal; a fragmentação das vagas postas a cada certame – quando as vagas são disponibilizadas por especialidades ou regiões, apresentando menos de cinco vagas no concurso, e, conseqüentemente, sem obrigação legal de contratar PcDs. Importante assinalar na maioria dos casos, tais deficiências são as mais leves ou que impactam menos a autonomia dessas PcDs, ou ainda que não apresentem um estigma evidente.

Além desse aspecto quantitativo, deve-se pontuar sobre a questão da acessibilidade dos PcDs em seus locais de trabalho. O conceito de acessibilidade foi sendo modificado a partir das transformações do entendimento da própria deficiência, de modo que atualmente, a acessibilidade é compreendida como mais abrangente do que envolvendo meramente questões relativas a edificações tal como era assimilada antes da chegada do paradigma da inclusão social (PIMENTEL; PIMENTEL, 2018). De acordo com Fialho, Melo e Gai (2017), a acessibilidade é o que propicia a integração de pessoas em inúmeros âmbitos sociais, e o seu processo, além de ter essa ligação com a estrutura física, diz respeito a todos os aspectos tais como: emocional, tecnológico, inclusão social entre outros. Os autores abordam isso sobre a perspectiva de uma inclusão qualitativa que seja voltada para o desenvolvimento do indivíduo e possa absorver todas as dificuldades, de tal modo que a deficiência seja vista como uma característica e não uma qualidade profissional. Estabelecer um olhar de como está ocorrendo esse processo de inclusão na área pública, que como demonstrado, já tem apresentado carências inclusive nos aspectos quantitativos da inserção de PcDs, aumenta a relevância do presente estudo.

Outro ponto que reforça a justificativa de se estudar a inclusão dos PcDs no mundo do trabalho, de modo mais específico no âmbito de uma universidade pública federal, envolve a discussão sobre o próprio significado do trabalho para as pessoas com essas condições. Apesar de essa pesquisa não se propor a estudar tais sentidos e significados do trabalho para as PcDs, entender como está ocorrendo a inclusão dessas pessoas nos seus ambientes de trabalho contribui para compreender as subjetividades e afetos envolvidos nessas relações entre PcDs e o trabalho. Um entendimento dos efeitos que o trabalho provoca na vida das PcDs é relevante na medida em que elas saem da condição de isolamento social e da dependência de outros para criar seus próprios vínculos em outros espaços, com outras pessoas e possam desempenhar outras atividades (LIMA et al., 2013).

O emprego possibilita um caminho efetivo de combate à pobreza, sendo uma importante forma de participação social que gera dignidade e senso de pertencimento (JU; ROBERTS; ZHANG, 2013). Numa pesquisa realizada por Lima et al. (2013) junto às PcDs, servidores de uma universidade pública, foi observada a importância que o trabalho tem na vida delas, não apenas pelo seu caráter instrumental relacionado ao ganho material, mas também por outras questões subjetivas, como o sentimento de ser importante para a sociedade. Para os autores, os vários sentidos atribuídos ao trabalho são gerados por experiências e vivências propiciadas pelo encontro desses sujeitos com a realidade do trabalho. Foram encontradas categorias na análise dos discursos desses indivíduos que demonstraram esses aspectos: sobrevivência, necessidade de ser útil, independência financeira e pessoal, identidade social, capacitação/preparação para o trabalho, esforço pessoal e “não ter um trabalho”.

Para as PcDs, a possibilidade de ascender profissionalmente dentro de um sistema capitalista, em que o mercado de trabalho traz como pressuposto básico o mérito por habilidades, fica bastante comprometida, pois a presença de estereótipos e preconceitos impedem a visualização de suas potencialidades individuais e de suas capacidades (LIMA et al., 2013). Os autores afirmam que o reconhecimento das PcDs pelos outros como trabalhadoras promovem nelas um sentimento de diferenciação (em comparação a outras pessoas com deficiência) e de igualdade (sentindo-se como “normais” que gozam dos privilégios de uma vida comum).

De todo modo, as experiências de exclusão de empregados podem desempenhar aspecto crítico na explicação da conexão entre falta de oportunidades para membros de diversos grupos e os seus descontentamentos nos papéis desempenhados nas organizações. As organizações de trabalho necessitam remover as barreiras para a participação completa de grupos tradicionalmente excluídos, tais como: minorias raciais, étnicas e religiosas; mulheres; pessoas com deficiência; os que são alvos de preconceitos sobre seu peso; e membros de gênero e orientação sexual minoritários (MOR BARAK, 2016).

Além do exposto, muitas pesquisas têm focalizado nos resultados de um ambiente de trabalho inclusivo, demonstrando os efeitos positivos de organizações inclusivas, por exemplo: aumento da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional; maior retenção dos funcionários; redução de conflitos, *stress* e da rotatividade (MOR BARAK et al., 2006; HOPKINS et al., 2010; TRAVIS; MOR BARAK, 2010; SHORE et al., 2011; NISHII, 2013; BRIMHALL; LIZANO; MOR BARAK, 2014; DWERTMANN; BOEHM, 2016).

A prática inclusiva é dinâmica e contínua, de modo que as organizações, grupos e indivíduos não podem trabalhar na perspectiva de serem inclusivos somente uma vez e então

assumir que a tarefa está feita, pois ela é uma abordagem recursiva e nunca acabada para o trabalho e para a vida (FERDMAN; DEANE, 2014). Além disso, as práticas de inclusão só são consideradas efetivas quando proporcionam experiências individuais ou coletivas relacionadas a tais ações. Promover a reflexão nesses indivíduos de que determinados atos podem lhe proporcionar uma experiência de inclusão é um grande desafio.

Dessa forma, a referida pesquisa contribui para uma visão mais ampla e positiva dos aspectos relacionados a inclusão de PcDs no mundo do trabalho e, de modo mais específico no âmbito do serviço público. Apresenta como grande diferencial a ênfase na voz que as PcDs apresentam e no protagonismo das mudanças necessárias para se sentirem mais incluídas, sem deixar de lado a densidade teórica trazida na temática. Destarte, o fato de utilizar as lentes do paradoxo em torno da inclusão pode proporcionar uma compreensão mais ampla desse processo, que apresenta tensionamentos e especificidades a partir do contexto de onde esteja sendo adotado.

1.4 Aspectos Metodológicos

Foi realizada uma pesquisa de campo, qualitativa, exploratória e descritiva. Foram entrevistas com roteiros semiestruturados junto às pessoas com deficiência que trabalham como servidores de uma universidade pública federal. A análise e tratamento dos dados foi realizada através da análise de conteúdo e com auxílio do *software* Atlas.ti. As categorias de análise e as unidades de registro foram obtidas a partir da lente teórica dos paradoxos da inclusão e dos dados obtidos nas entrevistas. Foram feitas ainda a rede de relações em cada unidade de contexto e uma nuvem de palavras mais citadas para facilitar a análise.

1.5 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em 6 seções, a começar por esta Introdução, na qual destacam-se: problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa, aspectos metodológicos e estrutura do trabalho.

As seções 2 (Diversidade: entre diferenças, pertencimento e inclusão) e 3 (Pessoas com Deficiência: identidade, aspectos legais, inserção e inclusão no mercado de trabalho) compreendem o Referencial Teórico e os Pressupostos da pesquisa. Os aspectos metodológicos da pesquisa são apresentados na seção 4, detalhando ocorreu todo o desenvolvimento

metodológico da investigação. Na seção 5 é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. E na seção 6 estão as considerações finais da dissertação, onde há uma discussão sobre a pergunta de partida da pesquisa e, além disso, são apresentados os principais achados, as contribuições e as limitações da investigação, além de sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

2 DIVERSIDADE: ENTRE DIFERENÇAS, PERTENCIMENTO E INCLUSÃO

Nessa seção são apresentados aspectos teóricos relacionados à diversidade e à inclusão no trabalho. Além de apresentar um panorama sobre tais construtos, será esclarecida também a lente teórica relacionada aos paradoxos da inclusão, que referencia o roteiro de entrevista que foi aplicado na pesquisa.

2.1 Diversidade e Gestão da Diversidade

Fleury (2000) conceitua a diversidade como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Em tais sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. A autora enfatiza que os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Esse conceito de minoria está relacionado a um critério social e não numérico, de tal forma a diversidade sempre se refere ao grupo que “foge” à norma social.

Fleury (2000, p. 21), ao abordar sobre a gestão da diversidade cultural nas empresas, afirma que seu objetivo principal é “administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. A autora enfatiza que esse processo pode ocorrer por meio de políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho. Todavia, mesmo com a crescente representatividade de grupos diversos nas organizações de trabalho, a exclusão desses grupos dos círculos de influência é o que os impedem de contribuir e fornecer benefícios com seus envolvimento nos locais de trabalho. Alimentados por movimentos da população e da economia global, o número e os tipos de grupos marginalizados e discriminados continuam a aumentar (MOR BARAK, 2015).

Assim, na última década, tem ocorrido um crescente aumento da preocupação com a discriminação no trabalho. Muitos países proibiram a discriminação no trabalho que seja relacionada a gênero, raça e etnia. Outros foram mais longe e proibiram também a discriminação baseada em outras características, como idade, casta, classe social, orientação sexual e deficiências (MOR BARAK, 2016).

A diversidade é um conceito multidimensional que abrange diferenças individuais, étnico-raciais, de gênero, de orientação sexual, de gerações, de classes sociais, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regionais, profissionais, políticas e de outras afiliações

personais. Tais características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis (D'AMÁRIO; FONSECA; SORANZ, 2009; MACCALI et al., 2015).

Quanto à diversidade da força de trabalho, ela não diz respeito às diferenças antropológicas entre indivíduos que os fazem especiais ou únicos. A diversidade trata sobre o pertencimento a grupos que são diferentes de qualquer outro grupo que seja considerado o padrão principal numa sociedade. Em essência, o tema aborda sobre a suscetibilidade à discriminação e as consequências negativas no emprego como resultado de associações (ou de não associações) com determinados grupos de identidade social (MOR BARAK; CHERIN; 1998; MOR BARAK, 2015).

Lidar com a diversidade no mundo das empresas diz respeito a um paradoxo em suas realidades, pois de um lado, grupos formados por pessoas com diferentes dimensões de diversidade estão mais propensos em gerar conflitos intergrupais, tensões e desconfianças (HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Há uma probabilidade de que os conflitos intergrupais estejam relacionados a situações de competição, não uma competição por recursos, mas para garantir um posto mais alto, prestígio ou status (TAJFEL, 1982). Para este autor, há ainda uma grande quantidade de evidências de que membros de grupos que se encontram há séculos na parte inferior da pirâmide social às vezes exibem o fenômeno de ódio para si próprio ou de auto depreciações.

Por outro lado, essa diversidade de grupos, pessoas e ideias pode proporcionar novas ideias, produtos e perspectivas para implementar melhor as ações das empresas (MOR BARAK, 2016). As diferenças de identidade individuais, sejam físicas ou culturais, interagem com uma variada gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima da diversidade) de modo a determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais (satisfação, identificação organizacional, envolvimento no trabalho e variáveis de desempenho) e organizacionais (qualidade de atendimento, menor rotatividade, lucro e qualidade do trabalho) (COX, 1994). É nesse contexto que surge a necessidade de gerir tal diversidade de forma que se possa atingir a redução de suas desvantagens e maximizar suas vantagens para indivíduos, grupos, empresas e sociedade (COX, 1994; FLEURY, 2000; MOR BARAK, 2016).

2.2 Teorias sobre a Diferença e os Discursos Legitimadores do Preconceito

A ideia de que possam existir conflitos e tensões na formação e manutenção de grupos com maior diversidade nas representações de identidades sociais (HANASHIRO; CARVALHO, 2005) pode contribuir como “discursos justificadores” do preconceito,

discriminação e exclusão de alguns grupos de identidades sociais diversos da “norma social”. Tais aspectos são abordados pela Teoria de Dominância Social (SIDANIUS; PRATTO, 1993), que evidencia a existência de uma hierarquia de importância de grupos sociais nas comunidades em que os indivíduos vivem, de modo que, ao serem guiados pela perspectiva da dominância social, os indivíduos exercem valores que reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam elegendo os que estão na base da hierarquia.

Nessa mesma perspectiva, Sidanius e Pratto (2004) apresentam três processos que guiam e mantêm as estruturas de desigualdade: a assimetria comportamental, a discriminação individual e a discriminação institucional. A regulação desses processos se dá através de crenças, valores, estereótipos, atribuições e ideologias que preconizam a igualdade ou desigualdade social, alimentando argumentos e justificativas de caráter moral e intelectual (SIDANIUS; PRATTO, 2004; FERNANDES et al., 2007; GIGER et al., 2015).

A Teoria da Dominância Social pode ser observada como uma medida de justificação do sistema, fazendo parte da teoria geral de Jost e Banaji (1994) – a Teoria de Justificação do Sistema (*Social Justification Theory*), que expressa o processo em que diferentes convenções sociais são legitimadas na busca do favorecimento de interesses pessoais e de grupos (JOST; BANAJI, 1994; JOST; THOMPSON, 2000; GIGER et al., 2015). Destacam-se duas justificativas nesse sentido: a justificação do grupo, ou a ânsia por desenvolver e manter uma boa imagem do grupo e de seus membros; e a justificação do sistema, que absorvem as necessidades psicológicas e sociais para manter e justificar o *status quo*, definindo-o como algo justo, bom, natural, inevitável e até mesmo desejável (GIGER et al., 2015).

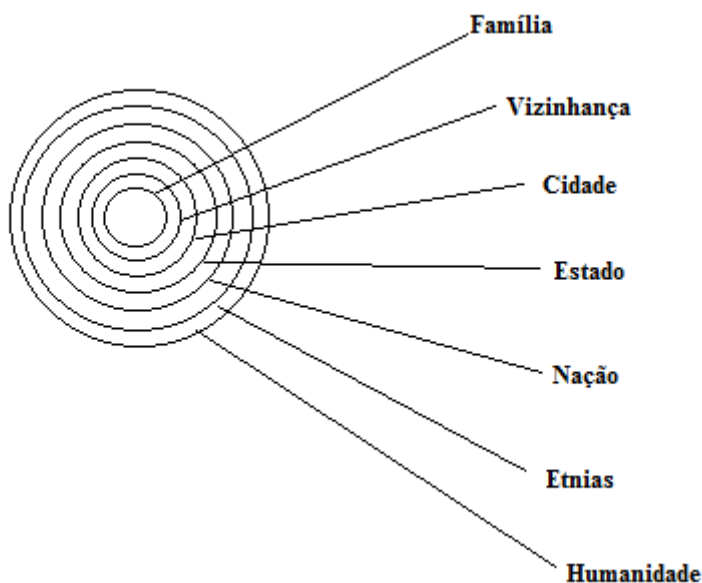
Outras teorias, contudo, procuraram explicar situações que poderiam proporcionar a diminuição do preconceito. Nessa esteira, está incluído Allport (1954) que formulou a Hipótese do Contato, alegando que o contato repetido com membros de um grupo distinto pode ter efeito positivo nos estereótipos e preconceitos. Para o autor, aquilo que é mais familiar tende a se tornar algo mais valorizado, como por exemplo, um determinado estilo de cozinhar, a prática de alguns costumes e o próprio relacionamento com as pessoas com as quais se cresce e se convive.

Allport (1954) traz uma análise sobre grupos e identidades sociais que ajudam a compreender melhor sua hipótese do contato. Ele apresenta uma classificação dos *in-groups* e os *out-groups*. Para ele, a melhor forma de se definir um *in-group* é afirmar que são os membros em que todos utilizam o termo ‘nós’ com o mesmo significado essencial. Toda linha, fenda ou fronteira demarca aquilo que está dentro e o que está fora, e, dessa forma, numa lógica estrita, um *in-group* sempre implica a existência de algum *out-group* correspondente (ALLPORT,

1954). O autor apresenta que membros de um *in-group* tendem a desenvolver lealdades aos seus semelhantes e podem desenvolver hostilidades aos de fora (*out-groups*), fortalecendo o senso de pertencimento. Num extremo, quem não pertence ao grupo (*out-group*) pode ser visto como um inimigo comum para ser eliminado no sentido de proteger o grupo e fortalecer as lealdades internas. Num outro extremo, o grupo de fora pode ser apreciado, tolerado e até acolhido por sua diversidade.

Allport (1954) apresenta ainda o conceito de grupo de referência, que diz respeito a um *in-group* que é amplamente aceito, ou um grupo em que os indivíduos desejam ser incluídos. Para ele, as atitudes parciais de um *in-group* ou de um grupo de referência não exigem necessariamente que as atitudes em relação a outros grupos sejam antagônicas, embora a hostilidade geralmente ajude a intensificar a coesão no grupo. Dessa forma, círculos estreitos podem, sem conflito, ser complementados por círculos de lealdade maiores, e, apesar dessa feliz condição nem sempre ser alcançada, permanece do ponto de vista psicológico e do autor como uma possibilidade esperançosa. Essa hipótese de que as aproximações entre determinados círculos podem favorecer a uma inclusão de novos membros está bem representada na Figura 1, que ilustra círculos concêntricos, que vão desde um círculo menor (família) até um maior (humanidade).

Figura 1 – Hipótese de adesão mais inclusiva dos *in-groups* a partir de aproximações entre os círculos (grupos)



Fonte: Adaptada de Allport (1954, p.43).

Allport (1954) ainda apresenta algumas condições que podem favorecer a diminuição do preconceito a partir da redução das tensões entre grupos. Uma dessas condições é a utilização da legislação contra o preconceito e a discriminação, que se aplicada, pode ser uma ferramenta afiada nessa batalha. A ação legal, no entanto, tem apenas uma influência indireta sobre a redução do preconceito pessoal, pois não pode coagir pensamentos ou provocar uma tolerância subjetiva; de todo modo a psicologia preconiza que a ação exterior apresenta efeitos eventuais nos hábitos internos de pensamento e sentimento, e por isso, é listada como um dos principais métodos de redução, não apenas da discriminação pública, mas do preconceito também (ALLPORT, 1954). Entre outras condições também apreciadas e listadas pelo autor estão os métodos de educação formal, programas de contato e conhecimento, métodos de reciclagem de grupos, a utilização das mídias de massa, o encorajamento e as terapias individuais.

Discutir a diversidade implica discutir sobre a diferença e buscou-se inicialmente, apresentar, nessa seção, conceitos e teorias que servem de fundamento para uma melhor compreensão da importância da gestão da diversidade para o mundo dos negócios atuais, mas sem esquecer de apresentar teorias e reflexões mais críticas sobre o assunto. Essas pontuações são essenciais na compreensão e conscientização de que algumas das possíveis desvantagens e tensionamentos gerados pela diversidade (apresentados por gestores, empregados, empregadores e estudiosos do tema) possam funcionar como “mitos legitimadores” ou alimentar “discursos justificadores” para a não inclusão de grupos sociais historicamente desfavorecidos. A seguir, serão apresentadas discussões teóricas a respeito da inclusão, que é considerado como elemento-chave na discussão e implementação da diversidade na sociedade e nas organizações como um todo.

2.3 Inclusão e Pertencimento

A inclusão emergiu como um conceito nuclear na relação com a diversidade. De forma particular, é agora considerado pelos gestores como uma abordagem-chave em benefício da diferença e, de muitas formas, é uma bandeira levantada pelas práticas contemporâneas de diversidade. A compreensão de como a inclusão está relacionada com a diversidade, o que é a inclusão e como ela opera são conceitos que nem sempre estão colocadas de forma clara na literatura (FERDMAN; DEANE, 2014).

Enquanto o conceito de inclusão ganha proeminência em conexão com a diversidade nas organizações, historicamente, ele foi desenvolvido inicialmente e usado extensivamente no

campo da educação, particularmente em crianças com dificuldades de aprendizagem, e mais tarde expandido em relação às pessoas com deficiência de um modo geral. Todavia, a inclusão nas organizações passou a tentar criar ambientes de trabalho e processos que funcionassem para todos, por meio de todos os tipos de diferenças, ao invés enfatizar a assimilação (FERDMAN; DEANE, 2014). De todo modo, na prática essas diferenças são normalmente associadas à pessoa com deficiência, que apresenta características físicas, sensoriais, intelectuais e/ou comportamentais diferentes, destoando de um ideal de perfeição humano (GOFFMAN, 1988; PEREIRA, BIZELLI, LEITE, 2017).

Para se sentir incluído num grupo de trabalho, um indivíduo precisa ter duas necessidades complementares satisfeitas: pertencimento e singularidade (SHORE et al., 2011). Promover um senso de pertencimento é essencial, mas se o indivíduo tiver que abrir mão de suas características singulares, não experimentará a verdadeira inclusão (MOR BARAK, 2015). Aumentar a representação da diversidade e alcançar a inclusão da força de trabalho é um processo que ocorre em dois estágios, em que cada um afeta o outro de maneira circular. O primeiro estágio é reativo – as organizações recrutam e empregam uma força de trabalho mais diversa; o segundo é proativo – as organizações investem esforços na gestão da diversidade para promover inclusão e eficácia organizacional (MOR BARAK; TRAVIS, 2009).

A concepção inclusão-exclusão no local de trabalho se refere à sensação individual de ser parte de um sistema organizacional tanto no aspecto formal – através do acesso à informação e aos canais de tomada de decisões – como no informal – onde as informações são extraídas, e as decisões tomam lugar informalmente (MOR BARAK, 2016). Além disso, a inclusão requer um nivelamento do campo de jogo e de oportunidades proporcionadas através de práticas organizacionais e gerenciais que ofereçam perspectivas reais de acesso igual a oportunidades valiosas para funcionários que pertençam a grupos de identidade social que vivenciam maior discriminação (SHORE; CLEVELAND; SANCHEZ, 2017).

Sherbin e Rashid (2017) apresentam que a diversidade, sem inclusão, não ‘cola’, de modo que as empresas podem perder conexões cruciais relacionadas à atração e participação de talentos diversos, à inovação e ao crescimento dos negócios. As autoras ilustram esse ponto através de um pensamento apregoado por uma consultora de diversidade, Vernã Myers, que coloca a diversidade como ser convidado para a festa e a inclusão como ser convidado a dançar. Apontam ainda que a diversidade, em si, é algo associado a números, sendo fácil medir e uma simples questão de pessoal, mas que quantificar sentimentos de inclusão é algo mais complexo.

Ferdman et al. (2009) afirmam que o construto da inclusão pode ser explorado a partir de dois componentes: o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão. O primeiro diz

respeito às condutas manifestadas por uma pessoa e pelo seu grupo de trabalho, junto com as políticas organizacionais e os procedimentos, que proporcionam um clima inclusivo. O segundo é o estado psicológico por parte de um indivíduo que o faz se sentir incluído. Os autores enfatizam ainda que as pesquisas têm demonstrado que, se as pessoas percebem que são valorizadas, cuidadas e incluídas no grupo de trabalho e na organização, expressam mais afetos positivos, apresentam um maior nível de envolvimento na organização, são mais satisfeitas e inovadoras, e aumentam a identificação com o trabalho que fazem (FERDMAN et al., 2009).

Para um melhor entendimento da experiência de inclusão, Ferdman et al. (2009) apresentam os seus principais elementos e suas respectivas definições:

- i) **Envolvimento/Engajamento no grupo de trabalho:** inclui o quanto os indivíduos participam de seus grupos de trabalho, assim como os sentimentos de pertencimento e de ter acesso suficiente à informação e aos recursos necessários para cumprir com suas obrigações de trabalho;
- ii) **Influência no processo de tomada de decisão:** percepção que os empregados têm de que podem afetar os processos de decisão no grupo de trabalho, tendo voz, sendo escutados e sentindo como se tivessem efeito também nos componentes da experiência de inclusão. Isso possibilita que os indivíduos se sintam importantes para a organização e percebam que apresentam *status* dentro do grupo de trabalho;
- iii) **Sentir-se valorizado:** focaliza a sensação de que uns se importam com os outros dentro de um grupo, enquanto indivíduos e membros representantes de um grupo de identidade social específico. Isso se estende para além do valor funcional, compreendendo uma sensação fundamental de ser reconhecido e apreciado enquanto ser humano, mesmo que seja diferente de outros no grupo.
- iv) **Autenticidade:** diz respeito a capacidade de ser você mesmo no trabalho, incluindo o sentimento de que é possível ser genuíno e honesto nas conversas com os outros membros do trabalho, que não requerem que se esconda involuntariamente partes relevantes de você mesmo ou de como os outros o percebem. Ter a liberdade de se desviar de normas grupais e “pensar fora da caixa” são exemplos desse elemento.
- v) **Reconhecendo, atendendo e honrando a diversidade:** através do reconhecimento, atendimento e valorização de sua diversidade, o grupo pode criar processos mais fluidos de comunicação e integração. Refere-se também ao grau em que os membros do grupo procuram múltiplas perspectivas de cada um dos membros. Há assim uma maior probabilidade de se apresentarem mais oportunidades de se interagir de forma positiva, justa e construtiva com cada um, sem preconceitos e sem recorrer a estereótipos.

Todos esses elementos constituem a experiência psicológica da inclusão, podendo ser analisados no nível individual e grupal das organizações. Ferdman (2017) ressalta que a inclusão é um processo e uma prática que envolve trabalhar com a diversidade como um recurso; em organizações e sociedades inclusivas, as pessoas de todas as identidades e muitos estilos podem ser completamente elas mesmas e também contribuir para a grande coletividade, com a valorização de todos os seus membros. Contudo, é importante assinalar que trabalhar em torno da inclusão em organizações e sociedades diversas pode frequentemente ser experienciada como uma polarização e apresentar muitos desafios e tensões. Tais tensões podem ser efetivamente compreendidas a partir de uma lente paradoxal, que será apresentada na próxima subseção.

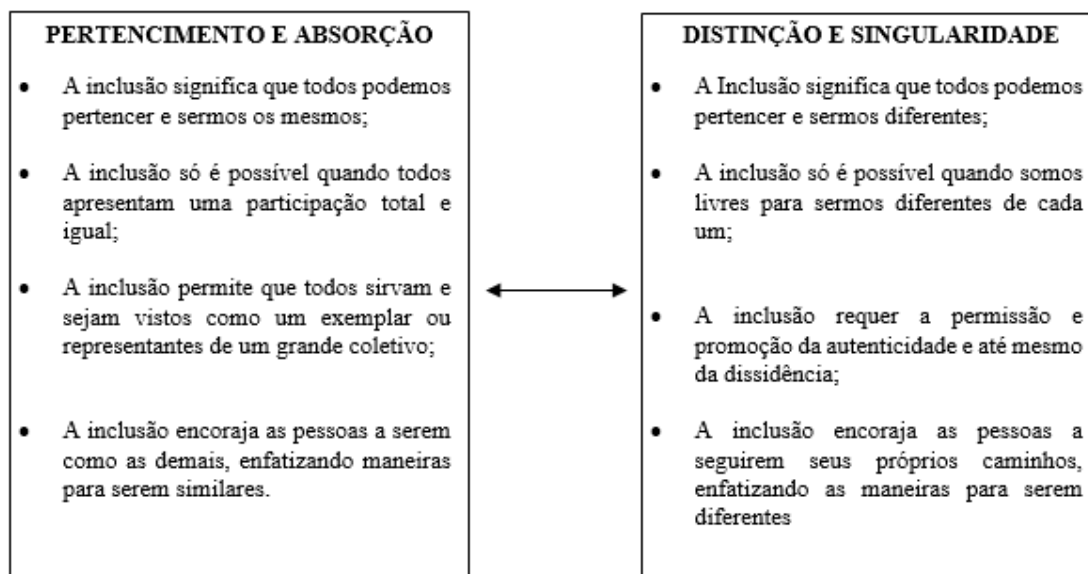
2.4 Paradoxos da Inclusão

Smith e Lewis (2011) sugerem uma perspectiva paradoxal ao explorar de que forma as organizações podem atender as demandas concorrentes de forma simultânea. Por exemplo, líderes podem experimentar demandas para focar as necessidades atuais ou futuras, ou ainda escolher entre o foco nos lucros ou nas pessoas. Tais tensões e outras representam as complexidades de uma vida organizacional e talvez da vida de modo geral, sendo frequentemente melhor respondidas por uma abordagem “tanto...como...” do que “isso ou...”. (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016; FERDMAN, 2017).

Lewis (2000) aborda as tensões a partir de uma perspectiva paradoxal como polaridades construídas cognitivamente ou socialmente que mascaram a simultaneidade de verdades conflitantes que obscurecem a inter-relação das contradições. Ela explica ainda que, ao contrário daquilo que é contínuo, dos dilemas ou das escolhas, as tensões paradoxais significam dois lados da mesma moeda.

Dessa forma, Ferdman (2017) apresenta uma abordagem sobre a inclusão a partir de três núcleos, descritos a seguir: A Figura 2 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Expressão de si e identidade, que ocorre entre a categoria “Pertencimento e Absorção” e a “Distinção e Singularidade”.

Figura 2 – Tensões do Núcleo Expressão de Si e Identidade



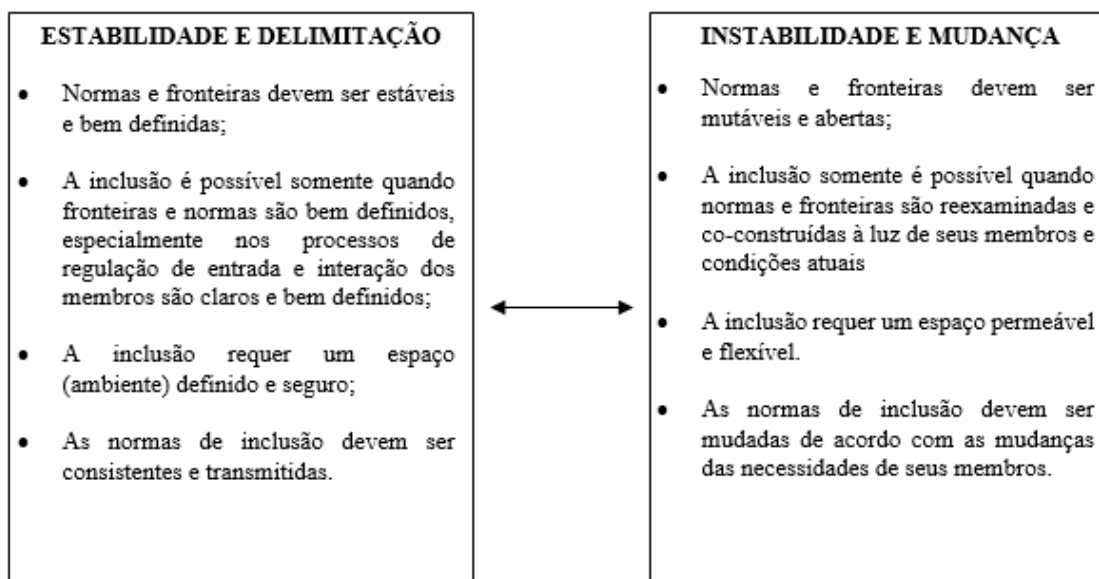
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferdman (2017).

Como pode ser visualizado na Figura 2, tanto o pertencimento e absorção quanto a distinção e singularidade apresentam aspectos que devem ser observados e adotados num processo de inclusão. O seu desenvolvimento envolve poder pertencer ao coletivo sem precisar se modificar, mas valorizando as diferenças e singularidades; a participação de todos necessita ser total e igual, mas sem deixar de lado a liberdade para atuar de forma diferente; deve permitir que cada indivíduo seja visto como um representante do todo (coletivo), mas sempre permitindo a promoção da autenticidade, inclusive da dissidência; deve enfatizar as similaridades, mas sem deixar de encorajar as manifestações das diferenças.

A inclusão diz respeito a uma mútua adaptação a serviço do coletivo e, ao mesmo tempo, permite e ainda estimula a capacidade de os membros permanecerem como são sem necessitar de alguma adaptação para que possam participar de um grupo ou organização (FERDMAN, 2017), e essa concepção está de acordo com o que é defendido no Modelo Social da Deficiência. Além disso, o autor apresenta que a inclusão envolve experimentar um senso completo de conexão e participação combinados com uma aparente contradição do senso de diferença, singularidade e ainda de distanciamento. Essa tensão pode ser mais evidente quando há grupos constituídos em padrões históricos de desigualdades ou de estigmas, ou quando a identidade coletiva foi previamente mais associada (ou completamente) com componentes de um subgrupo e não com outros.

A Figura 3 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Normas e fronteiras, que ocorre entre a categoria “Estabilidade e Delimitação” e a “Instabilidade e Mudança”.

Figura 3 – Tensões do Núcleo Normas e Fronteiras



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferdman (2017).

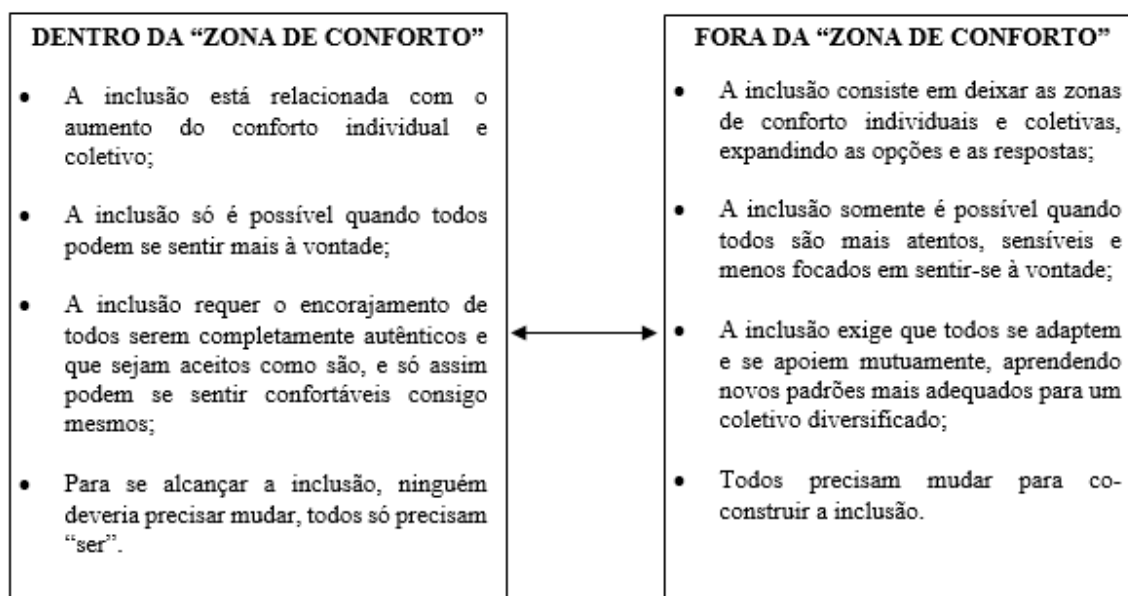
Como é possível visualizar na Figura 3, as normas e fronteiras podem ser estáveis e delimitadas ou mutáveis e permeáveis; devem ser claras e bem definidas, além de consistentes e transmitidas, especialmente na regulação da entrada e interação de seus membros, ou devem ser reexaminadas e co-construídas a partir das necessidades de seus membros.

De um lado, o conceito de inclusão implica que um coletivo específico é tomado por indivíduos e grupos e apresenta estabilidade e normas bem definidas de forma que o indivíduo se sinta incluído e com confiança de que o sistema que se está aderindo apresenta e terá normas e processos para garantir a sua contínua inclusão (FERDMAN, 2017). Nessa perspectiva, ocorre a inclusão na medida em que o indivíduo se torna parte de um sistema organizado e estável com fronteiras e normas persistentes e bem definidas, tão bem estabelecidas e compartilhadas que todos possam segui-la.

No outro lado, o autor pontua que praticar inclusão implica que todos devem ter voz na definição do coletivo, então as fronteiras devem periodicamente, ou até mesmo constantemente, serem reexaminadas com a participação de novos membros, e as normas e práticas precisam ser avaliadas quanto à adequação e relevância para as condições atuais, necessidades e prioridades. Nesse sentido, o indivíduo está incluído na extensão em que pode forçar os limites e estar envolvido na criação e adaptação das convenções e regras coletivas, de forma que elas se encaixem nas necessidades únicas suas (e dos demais) num sistema flexível e em constante mudança que tenham normas e fronteiras adequadas aos seus membros.

A Figura 4 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Segurança e conforto, que ocorre entre a categoria “Dentro da Zona de Conforto” e a “Fora da Zona de Conforto”.

Figura 4 – Tensões do Núcleo Segurança e Conforto



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferdman (2017).

Como se observa na Figura 4, o tensionamento relacionado ao núcleo segurança e conforto diz respeito ao se sentir confortável e mais à vontade no grupo e ao mesmo tempo poder se expandir para outras opções e respostas, deixando de lado a “zona de conforto”. Ao mesmo tempo em que se encoraja autenticidade, podendo ser você mesmo sem precisar mudar, busca-se constantemente um aprendizado de novos padrões para um coletivo diversificado, traçando mudanças para uma construção coletiva da inclusão.

De diversas maneiras, a inclusão envolve criar mais conforto para mais pessoas, assim o acesso, oportunidades e o senso de participação completa e pertencimento são facilitados por meio de uma ampla diversidade não ocorrida antes, para o benefício de todos (FERDMAN; DEANE, 2014). Pontuam ainda os autores que praticar inclusão significa distribuir o desconforto de forma mais equitativa, pois há a necessidade de sair das zonas de conforto individuais e coletivas, de modo que isso gere crescimento, aprendizado benefícios mútuos e coletivos.

Como é possível perceber, tais tensionamentos fazem parte dos paradoxos da inclusão, que é a base teórica para a análise que será efetuada junto aos trabalhadores com deficiência da universidade federal pública, *lócus* da pesquisa. Para melhor compreender o público-alvo dessa

pesquisa, na seção seguinte são apresentados alguns conceitos envolvendo as PcDs, trazendo à tona aspectos da identidade, legislação e inserção e inclusão no mundo do trabalho.

3 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: IDENTIDADE, ASPECTOS LEGAIS, INSERÇÃO E INCLUSÃO NO TRABALHO

Nessa seção são apresentados conceitos relacionados às Pessoas com Deficiência, questões relacionadas à terminologia, marcos legais sobre a deficiência, aspectos relacionados à identidade, estigma e modelos da deficiência. Por fim, são exibidos estudos sobre a inclusão de PcDs no trabalho e se finaliza com os pressupostos teóricos, que serão confrontados ao final da pesquisa com os objetivos específicos.

3.1 Terminologia, Marcos Legais e a Inserção das PcDs no Trabalho

As denominações acerca da pessoa com deficiência sempre foram alvo de debates e levaram a diversas interpretações ao longo do tempo. De acordo com Sasaki (2003, p.1):

[...] jamais houve ou haverá um único termo correto, válido definitivamente em todos os tempos e espaços, isto é, latitudinal e longitudinalmente. A razão disso reside no fato de que a cada época são utilizados termos cujo significado seja compatível com os valores vigentes em cada sociedade enquanto esta evolui em seu relacionamento evolui com as pessoas que possuem este ou aquele tipo de deficiência.

No Brasil, no final da década de 1990, a expressão “pessoa portadora de deficiência” foi oficializada por meio do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Anos depois, essa mesma expressão foi reafirmada no Decreto-lei nº 5.296, de junho de 2004, o qual considera pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas categorias: deficiência física, deficiência auditiva, deficiência visual, deficiência mental e deficiência múltipla.

Outra denominação que foi frequentemente utilizada na década de 1990, e permanece até hoje, é “pessoa com necessidades especiais”. Essa denominação tem origem em 1994, com a Declaração Internacional de Salamanca, que definiu, no âmbito da educação, o conceito de “pessoas com necessidades educacionais especiais” como toda criança e jovem cujas necessidades educacionais especiais se originam em função de deficiências ou dificuldades de aprendizagem (HAZARD; GALVÃO FILHO; REZENDE, 2007).

Assim, a utilização da expressão “pessoa com necessidades especiais” e sua variação “portador de necessidades especiais” trata-se de uso indevido do texto da declaração. Tanto é que, essa mesma declaração, cujo objetivo principal era estabelecer princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais, avoca o documento das Nações Unidas acerca das "Regras Padrões sobre Equalização de Oportunidades para Pessoas com Deficiências", de 1993, o qual demanda que os Estados assegurem que a educação de pessoas

com deficiência seja parte integrante do sistema educacional, celebrando, portanto, o uso da denominação “pessoa com deficiência”.

De acordo com Sasaki (2003), os movimentos mundiais de pessoas com deficiência, incluindo os do Brasil, já fecharam a questão e querem ser chamados de “pessoas com deficiência” em todos os idiomas. Segundo Hazard; Galvão Filho e Rezende (2007), esta última é a expressão preferida pela maior parte do movimento brasileiro da área da deficiência, que a julga mais respeitosa desde que considera a deficiência como uma característica que apenas se acrescenta à pessoa, e não a diminui. De todo modo, nada impede que uma nova nomenclatura seja utilizada, acompanhando a mudança de valores e normas sociais.

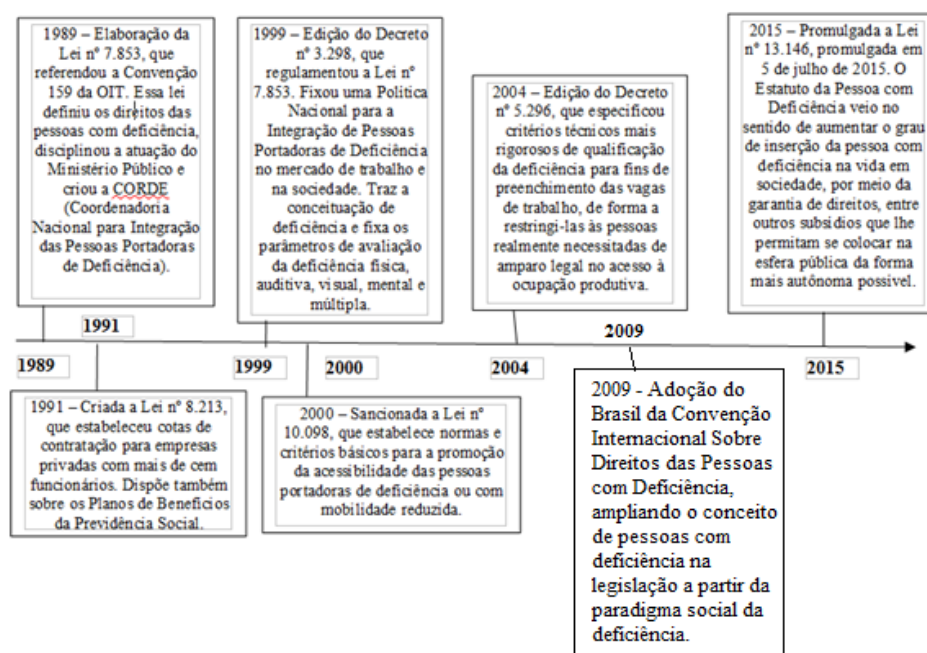
É, neste sentido, portanto, que em 25 de agosto de 2009, o Decreto nº 6949 promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU – Organização das Nações Unidas e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Em seguida, em 6 de julho de 2015, é instituída a lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, conhecida como Estatuto da Pessoas com Deficiência. O estatuto reúne todo o contexto de direitos da PcD, dando maior ênfase no papel do Estado e da sociedade para a garantia da inclusão. Além disso, propicia uma ampliação da visão sobre a deficiência, que deve ser avaliada de forma biopsicossocial, por equipe multiprofissional e interdisciplinar, como já preconizado desde a convenção em 2007 (BENDER, 2017).

Vale ressaltar que os instrumentos normativos, apesar de terem sua relevância para a inserção de PcDs no mundo trabalho, não são garantias de uma inclusão efetiva dessas pessoas. Numa pesquisa que se propôs a realizar uma discussão teórica a respeito dos marcos legislativos dos países latino-americanos com suas respectivas iniciativas, políticas e programas para promover a inclusão laboral de pessoas com deficiência (SANTOS, 2017), foram encontrados desafios comuns entre esses países, que se transformam em barreiras à inclusão: cumprir as cotas reservadas e efetivar a fiscalização; aumentar a qualificação educacional e profissional das pessoas; compatibilizar rendas de benefícios não contributivos/assistenciais com rendimentos do trabalho; sensibilizar as empresas, famílias e sociedade sobre a produtividade e capacidades das pessoas com deficiência; criar isenções fiscais e demais incentivos às empresas para a contratação de pessoas com deficiência. Como se observa, a questão da inclusão de PcDs vai além de um cumprimento estrito da lei.

A inserção das PcDs no mundo do trabalho é um fenômeno considerado recente, pois, apenas após a Segunda Guerra Mundial, quando os ex-combatentes voltavam mutilados das guerras, foi que se legalizou o seu direito ao trabalho na Europa (MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015). No Brasil, vale destacar (além do estatuto) a Lei nº 8.213, de

24 de julho de 1991, e alterações posteriores, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e determina cotas variando entre 2% e 5% de trabalhadores com deficiência para empresas com 100 ou mais funcionários. Nesse sentido, a Figura 5 apresenta uma linha do tempo de alguns marcos legais que envolvem a inclusão social das PcDs no Brasil.

Figura 5 – Linha do Tempo dos marcos legais sobre PcDs no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gil (2002), Ribeiro e Carneiro (2009) e Cardoso (2016).

3.2 Identidade, Estigma e os Modelos de Deficiência

Quando se abordam questões relacionadas às Pessoas com Deficiência, acaba vindo à tona a questão de sua identidade e do estigma a qual é associada. Goffman (1988) define que as pessoas possuem uma identidade social virtual, caracterizada por características atribuídas por outros ao indivíduo e uma identidade social real, que diz respeito aos atributos que o indivíduo realmente prova possuir. O termo estigma, como apontado pelo autor, diz respeito a um atributo depreciativo, de forma que a pessoa é desacreditada, podendo considerar que tem um defeito, uma fraqueza ou uma desvantagem, havendo uma discrepância entre a identidade social virtual e a real. Em outras palavras, as pessoas são estigmatizadas quando têm (ou acreditam ter) um atributo que as marcam como “diferentes” e as levam a serem desvalorizadas aos olhos dos outros (MAJOR; O’BRIEN, 2005)

São três os tipos de estigma apresentados e discutidos por Goffman (1988): as abominações do corpo (deformidades físicas); as culpas de caráter individual (prisão, vícios,

desemprego, homossexualidade, entre outros); estigmas tribais de raça, nação e religião. Em todos esses tipos ocorre algo em comum quanto às características sociológicas: o indivíduo possui uma marca que impõe uma atenção, afastando aqueles que encontra e destruindo a possibilidade de atenção para outros atributos seus (GOFFMAN, 1988).

Abordar os estigmas implica discutir os modelos e paradigmas envolvidos na história social da deficiência (FRANÇA, 2014). Em alguns períodos da história, como na Idade Média, a relação entre corpo e alma se apresentou orgânica de tal maneira que o corpo com deficiência passou a ser percebido como resultado de terríveis condições da alma, surgindo assim noções relacionadas à impureza e pecado, ação demoníaca ou rejeição divina como fatores explicativos da deficiência (ARANHA, 2001).

De acordo com França (2014), a crescente racionalização do mundo a partir do século XVI e, sistematicamente, a partir do século XVIII atribui à deficiência outras propriedades sobre as quais impactaram a sua definição. Nesse sentido, “a medicina passa a ser o campo de conhecimento privilegiado e de mais impacto na vida das pessoas com deficiência” (FRANÇA, p. 110, 2014). O autor apresenta que o tratamento médico da deficiência consistia essencialmente na reclusão social e experimentação, dando início ao chamado Paradigma da Institucionalização da Deficiência no que diz respeito à relação entre as pessoas com deficiência e a sociedade. O modelo biomédico de deficiência acabou fazendo surgir a Ideologia da Normalização, que se baseia na crença de que, por meio da habilitação e reabilitação, deve-se proporcionar às PcDs serviços que ajam sobre seus corpos para que executem funções mais próximas possíveis do normal (FRANÇA, 2014). Contudo, o modelo biomédico pode ser visto como um grande avanço se for considerado as concepções anteriores de deficiência, representando assim o que a ciência pôde proporcionar na época.

A apropriação da normalidade, e a sujeição do outro pelo título de deficiente, foi amplamente utilizado para oprimir minorias ao longo da história, como, por exemplo a justificativa de restrições políticas sofridas pelas mulheres no seu temperamento e na sua condição mental (BAYTON, 2008).

Segundo o *Fundamental Principles of Disability* (UPIAS, 1976), a deficiência (*disability*) é uma situação de opressão em razão de condições sociais específicas, vivenciadas por imposição àqueles que possuem um corpo com lesão (*impairment*). De cunho estritamente sociológico, tal definição se consolidou sobre o nome de Modelo Social da Deficiência e passou a alimentar politicamente a luta de movimentos sociais das pessoas com deficiência, principalmente no contexto europeu (FRANÇA, 2014). O autor acrescenta que, nesse novo olhar, a deficiência passar a não se encontrar mais no corpo das pessoas, constituindo-se num

fenômeno eminentemente social, praticado nas relações sociais, e que define o espaço e a vida das pessoas com lesão.

Nesse sentido, o modelo social desafia diretamente a Ideologia da Normalização, ao afirmar que a incapacidade advém da interação social, apresentando como principais críticas à Normalização a padronização sobre a normalidade, de modo que o objetivo não teria mais foco na normatização do corpo, mas sim em apresentar a própria deficiência como algo normal e, por meio da intervenção na sociedade, proporcionar a participação plena e efetiva das PcDs (FRANÇA, 2014).

Embora alguns estudos mostrem que os problemas relacionados à empregabilidade das pessoas com deficiência estão ligados a estereótipos e estigmas, outras pesquisas têm comprovado que as PcDs têm talentos e técnicas que podem agregar significativo valor ao trabalho. Dessa forma, a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações envolve a criação de condições nas quais o indivíduo possa se sentir seguro, valorizado e completamente engajado (MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015).

Por fim, sobre os estudos de diversidade relacionados à deficiência, Shore et al. (2009) argumentam que, de modo particular, as teorias da psicologia social, como a da identidade social e a da auto categorização, têm servido como fundamentação para o trabalho com a deficiência. Para estes autores, várias teorias não retratam explicitamente a deficiência como positiva ou negativa, mas sim propõe uma variação em como as pessoas com deficiência lidam com situações de trabalho e como os colegas de trabalho respondem a isso.

3.3 Pesquisas sobre Inclusão, PcDs e o Setor Público

Essa subseção foi desenvolvida para contribuir para a construção dos pressupostos teóricos e trazer um panorama de pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema da inclusão de PcDs no mercado de trabalho. Algumas dessas pesquisas foram realizadas no campo do serviço público ou, de modo mais específico, numa universidade pública, possibilitando o diálogo dos achados da atual pesquisa com estudos anteriores. Para seleção dos estudos, foi realizada busca em periódicos nacionais e internacionais da área da administração e afins que abordassem a temática da inclusão, PcDs e organizações públicas (preferencialmente), priorizando estudos mais recentes (dos últimos 5 anos).

Numa pesquisa de natureza quantitativa, Carvalho-Freitas e Marques (2010) investigaram a relação de dois aspectos básicos da gestão da diversidade relacionada à inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras consideradas socialmente responsáveis: a

forma como a deficiência é vista pelos gerentes e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Os autores confirmaram o pressuposto teórico de coexistência de múltiplas concepções de deficiência e indicaram que as empresas priorizavam as modificações nas condições de trabalho mais do que as ações de sensibilização e práticas de Recursos Humanos que asseguravam a inserção e reforçaram a importância das ações de gestão para promover a inclusão das PcDs nos ambientes de trabalho. Evidenciaram também que, mesmo em empresas ditas responsáveis, ainda há lacunas nas práticas de diversidade e de inclusão, o que foi também reforçado pelos estudos de Bahia e Schommer (2010).

Em alguns estudos nacionais mais recentes que investigaram o processo de inclusão de PcDs em indústrias e empresas de grandes portes ficou constatado que a maioria das empresas analisadas realizam parcialmente as práticas de inclusão, apresentando como argumentações para tal: a forte pressão por redução de custos da indústria (CAMPOS; VASCONCELOS; KRUGLIANSKAS, 2013); a dificuldade de se compreender a importância dessa inclusão por parte dos gestores; a falha na formação dos profissionais PcDs; e a ausência de acessibilidade no local de trabalho (MIRANDA; CARVALHO, 2016; PERLIN et al., 2016).

Algumas pesquisas internacionais abordam também as relações entre as PcDs e seus processos de inserção e inclusão no mundo do trabalho. Nelissen et al. (2016) discutem sobre os obstáculos enfrentados pelas PcDs, focalizando os frequentes estereótipos e as atitudes negativas de empregadores e empregados. Os autores procuraram responder como e quando os estereótipos de empregados em torno de PcDs estão relacionados a comportamentos inclusivos no trabalho. Dentre os achados da pesquisa, obtiveram que a relação entre estereótipos (avaliados pelos empregados) e o comportamento inclusivo (avaliados pelos colegas) é mediado pelas atitudes em relação ao emprego de pessoas com deficiências (alvos), além disso, apresentaram que a pressão do trabalho funciona como uma condição limitante que molda a relação entre estereótipos e comportamento inclusivo, de tal maneira que o relacionamento é mais forte quando a pressão de trabalho é baixa.

Villanueva-Flores, Valle-Cabrera e Ramón-Jerónimo (2015) realizaram uma pesquisa que se propôs a testar um modelo explicativo da insatisfação no trabalho de deficientes físicos como resultado de uma percepção geral de que eles são tratados de forma desigual pelo empregador e da percepção específica de que eles sofrem discriminação a partir de ações compensatórias pelos seus gestores. A partir de uma análise quantitativa de dados coletados numa Confederação de pessoas com deficiência na Espanha, os resultados comprovaram o modelo. Apesar de o estudo não utilizar a variável “inclusão”, os componentes relacionados com a discriminação percebida através de atitudes compensatórias comprometem o processo

de inclusão (FERDMAN et al., 2009; FERDMAN, 2017). Os autores apresentam ainda que, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, há que se buscar a eliminação da discriminação percebida através da implementação de políticas de combate à discriminação e de políticas de gerenciamento da diversidade.

Em outra pesquisa realizada na Espanha, Pérez-Conesa, Romeo e Yepes-Baldó (2017) objetivaram responder quais elementos, ligados à gestão de RH, facilitam a inclusão laboral de pessoas com deficiência. Foram analisadas políticas em diferentes organizações e a interação entre essas políticas e a adaptação dos sistemas de gerenciamento de recursos humanos para atingir efetiva inclusão laboral. Os resultados indicaram que a existência de um plano estratégico para a normalização da deficiência no ambiente de trabalho conduz efetivamente a altos níveis de inclusão. Para o estudo, tais achados são especialmente relevantes para as organizações que não adaptaram os sistemas de treinamento, desenvolvimento profissional e comunicação interna para pessoas com deficiência.

Schur et al. (2017) buscaram apresentar novas evidências a respeito das barreiras de emprego e disparidades dos locais de trabalho enfrentadas por empregados com deficiências, relacionando as disparidades às atitudes dos empregados. Comparando-se a empregados sem deficiências, aqueles com deficiência reportaram: menores salários, segurança no emprego e flexibilidade; maior tratamento negativo por parte de gestores; menor satisfação no trabalho, mas similar comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Isso sugere que o quanto as companhias devem realizar esforços no sentido de reduzir as barreiras e aumentar as oportunidades para pessoas com deficiência.

Numa pesquisa qualitativa realizada numa universidade pública e em duas administrações municipais na Áustria e na Alemanha, Dobusch (2017) apresenta que, apesar de as organizações públicas serem espaços com uma longa tradição de várias políticas de igualdade de oportunidades e serem caracterizadas por uma estrutura internamente diferenciada nesse sentido, o caminho da diversidade nesses espaços ainda se apresenta atrelado a discriminações e desigualdades sociais. Mesmo com discursos de diversidade presentes e sendo caracterizadas por um "espaço heterogêneo", as organizações pesquisadas apresentaram discriminações de grupos de pessoas marcadas como relevantes para a diversidade como: mulheres, pessoas com deficiência e pessoas com antecedentes de migração. Como consequência, o autor considera que a entrada do discurso da diversidade em organizações públicas não deve ser imaginada como um processo unilateral de cima para baixo, mas como o estabelecimento de uma rede amplamente ramificada que é constantemente (re)produzida e alterada por poderosos discursos dos seus diversos atores.

Observa-se que, no contexto nacional, alguns estudos apontam avanços e experiências positivas nos processos de inclusão de PcDs nas organizações, revelando que há uma percepção boa por parte de trabalhadores com deficiência em relação a oportunidades e valorização de seus trabalhos (PERLIN et al., 2016). Dentro dessa ótica de avanços, há empresas que se encontram em transição, saindo da exclusão rumo à inclusão das PcDs e demonstrando que esse processo ocorre tanto nas empresas como na sociedade brasileira. Enfim, há a necessidade de constantes investimentos, reflexão e informações sobre as deficiências para que se diminua o preconceito e a exclusão social (ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014; SCHUR et al., 2017).

Como se pode observar, o tema PcDs e inclusão no trabalho vem sendo bastante explorado em pesquisas nacionais e internacionais, apesar de ainda apresentar uma certa carência quando se aborda o assunto no setor público. De todo modo, após a realização desse levantamento bibliográfico, torna-se possível a elaboração de alguns pressupostos teóricos da pesquisa, como pode ser visto na próxima subseção.

3.4 Pressupostos da Pesquisa

Nessa subseção são apresentados os pressupostos da pesquisa elaborados a partir do referencial teórico utilizado. Foram elaborados três pressupostos que serão confrontados com os resultados obtidos na análise de cada um dos objetivos específicos delineados no capítulo introdutório da dissertação:

- I. A presença de estigmatização nas PcDs pode levá-las a terem uma percepção em torno do núcleo “expressão de si e identidade” em torno de dificuldades nos aspectos relacionados ao pertencimento e também ter barreiras internas e externas para expressão de suas diferenças;
- II. Uma das barreiras enfrentadas para a experiência de inclusão por PcDs no setor público são aspectos relacionados à acessibilidade e a questões burocráticas, o que pode fazer com que percebam as normas como bem delimitadas, mas, ao mesmo tempo, rígidas, de modo que possam apresentar uma necessidade de mudanças tanto nas normas como nas fronteiras percebidas por elas em seus locais de trabalho;
- III. Apesar de haver um desconforto entre empregados com deficiência ocasionado por tais situações de preconceitos e outras barreiras apresentadas já vastamente nos estudos anteriores (apresentados na subseção anterior), pressupõe-se que há uma certa “acomodação” ou barreiras outras que dificultem tais sujeitos de saírem da “zona de conforto” em seus ambientes de trabalho.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os aspectos metodológicos utilizados para a realização desse estudo foram definidos com base nos três componentes propostos por Creswell (2010) para a condução de uma pesquisa acadêmica: a concepção filosófica, a estratégia de investigação e os métodos de coleta e análise dos dados. Além disso, de acordo com a classificação de Vergara (2009), esta pesquisa será definida também quanto aos meios e aos fins a que se destina. Assim, essa seção será dividida nas seguintes subseções: Tipologia, que apresentará tipo de pesquisa e sua classificação quanto aos fins; Participantes da Pesquisa, que apresentará a população e amostra a ser pesquisada; Coleta de Dados, com sua classificação quanto aos meios e os métodos de coleta utilizados; Análise de Dados, que apresentará o tipo de tratamento que será realizado nos dados coletados e um quadro com as categorias de análise do estudo.

4.1 Tipologia

A pesquisa tem interesse no mundo social, isto é, em aspectos que são singulares, individuais ou qualitativos, apresentando um paradigma interpretativista e se interessando pelo ponto de vista do participante em ação e não do observador (MORGAN, 2005). De acordo com Corbin e Strauss (1990), os estudos qualitativos podem ser usados em circunstâncias em que se conheça relativamente pouco sobre o fenômeno ou para obter novas perspectivas sobre questões sobre as quais se sabe muito. Além disso, a pesquisa é exploratória por apresentar um olhar mais específico do processo de inclusão no âmbito de uma universidade pública, apresentando potencial para apresentar novas perspectivas. O fato de o modelo teórico de Ferdman (2017) ser recente e, conseqüentemente, ter poucos estudos que o utilizem como referencial teórico também justifica a metodologia exploratória.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico (CAELLI; RAY; MILL, 2003), buscando-se conhecer as produções subjetivas apresentadas pelas PcDs, participantes da pesquisa, observadas diretamente pela fala ou em outras posturas e aspectos não-verbais.

Quanto aos fins, essa pesquisa se classifica como sendo do tipo descritivo-exploratória, visto que buscou não somente desenhar o quadro de uma situação, pessoa ou evento, mas também identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades sobre pesquisas futuras ou sugerir informações e postulados. (GRAY, 2012; SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2013). Como já pontuado, o tema da inclusão não é algo novo, mas o olhar e contexto em que

será pesquisado apresenta características e elementos que podem apresentar novidades, justificando o termo exploratório. Como não foi realizada uma intervenção, e as relações entre possíveis variáveis de modo explicativo não estão no foco do trabalho, admitiu-se a pesquisa como se propondo a descrever a realidade dos participantes da pesquisa na condição de servidores de uma universidade pública, representantes das PcDs.

4.2 Participantes da Pesquisa

Os participantes dessa pesquisa foram escolhidos a partir de uma população constituída de servidores de uma universidade pública federal, localizada no Nordeste do Brasil, que apresentem algum tipo de deficiência. Um fator atrativo para a escolha do local foi o acesso e disponibilidade dos dados referentes às PcDs pelo fato de o pesquisador ser também servidor da instituição escolhida. Outro fator de escolha da instituição foi o fato da mesma possuir uma Secretaria voltada para planejar e gerir as ações voltadas para Acessibilidade e Inclusão de servidores e estudantes.

De acordo com dados obtidos no sítio eletrônico da Secretaria de Acessibilidade da Universidade, obteve-se que, desde agosto de 2010, a instituição conta com um setor exclusivo para elaborar ações rumo à inclusão de pessoas com deficiência (UFC, 2018). Ainda no que diz respeito às informações obtidas no site da Secretaria, é informado que se trata de um setor que busca integrar pessoas cegas, surdas, cadeirantes e com outras limitações de mobilidade no dia a dia da instituição.

Esse setor atua ainda em três eixos: tecnológico, atitudinal e pedagógico, com a ideia de trabalhar sempre na formulação de uma política central de acessibilidade, de modo que isso seja respeitado e implementado nos diversos espaços da Universidade (UFC, 2018). Por outro lado, a Secretaria se apresenta também como um setor de luta pela descentralização das iniciativas de acessibilidade, oferecendo suporte e orientação a professores, coordenadores, chefes de departamento, servidores técnico-administrativos e estudantes interessados em fazer sua desses processos (UFC, 2018).

Alguns elementos também relevantes da Universidade pesquisada é o fato de ela ser considerada a 12^a melhor universidade do Brasil de acordo com o Ranking de Universidades do Brasil de 2017 (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA, 2017), sendo a 2^o melhor da Região Nordeste. Além disso, nos rankings internacionais, ocupa o 55^o lugar entre as universidades da América Latina (TOP UNIVERSITIES, 2018). Importante que além dos

critérios relacionados ao ensino, pesquisa, mercado, internacionalização, a inclusão de seu corpo discente, docente e administrativo conta como um critério nesse ranking internacional.

Uma lista prévia com um total de 114 pessoas com deficiência (população) foi disponibilizada pela Secretaria de Acessibilidade da Universidade. A seleção dos entrevistados foi feita por intencionalidade, privilegiando situações mais limitantes da capacidade laboral ou de servidores que possuíssem um estigma visível, e, por conveniência, de acordo com a disponibilidade e aceitação dos servidores em participar. A quantidade de servidores com deficiência a serem entrevistados foi delimitada a partir da saturação dos conteúdos obtidos na entrevista, totalizando 12 (doze) pessoas com deficiência entrevistadas. A saturação dos dados ocorreu a partir do momento em que os conteúdos das entrevistas foram apresentando uma quantidade semelhante de co-ocorrências entre as diversas unidades de registros colocadas, não surgindo mais elementos novos (ou novas unidades de registro).

Tabela 1. Quantitativo de servidores por tipos de deficiência na Universidade

Tipos de deficiência	Quantitativo
Amputação	03
Auditivos	29
Deficiência múltipla	01
Deformidade congênita	06
Hemiparesia	02
Mobilidade reduzida	23
Monoparesia	06
Monoplegia	05
Paraparesia	03
Paraplegia	03
Tetraparesia	01
Visão	31
Total	114

Fonte: Secretaria de Acessibilidade da Universidade (2017).

Na Tabela 1, apresenta-se um quantitativo dos servidores com deficiência da Universidade divididos de acordo com os tipos de deficiência. Observa-se uma prevalência de pessoas com deficiências visuais (31), auditivos (29), e pessoas com mobilidade reduzida (23). Vale ressaltar que não há a presença de pessoas com deficiência intelectual na lista apresentada, demonstrando já uma carência relacionada a inclusão desse público no corpo administrativo da Universidade. No Glossário é possível identificar os significados de algumas terminologias apresentadas na tabela.

4.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi obtida por meio de entrevistas, dados primários, e o uso de alguns dados secundários obtidos da Universidade e da Secretaria de Acessibilidade. O método de coleta de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado a partir do modelo teórico de Ferdman (2017) a respeito dos paradoxos da inclusão. Para Godoy (2010, p.134), a entrevista semiestruturada “tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” e “são pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’.”. No Apêndice A dessa dissertação, podem ser apreciadas as perguntas que estruturaram a entrevista, de modo a responder a pergunta de pesquisa por meio do atingimento de objetivos específicos. A primeira parte do roteiro é constituída de perguntas sociodemográficas de modo a auxiliar a compreensão sobre o perfil social de cada entrevistado e um melhor entendimento de suas deficiências. Além disso, a parte II do roteiro foi dividida em três blocos de perguntas, cada um fazendo referência a um dos núcleos apresentados no modelo de Ferdman (2017): expressão de si e identidade; normas e fronteiras; e segurança e conforto, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre os objetivos específicos e os blocos de perguntas correspondentes

Objetivos	Blocos de perguntas do roteiro de entrevista
I. Analisar como as pessoas com deficiências percebem aspectos da inclusão relacionadas a expressão de si e da identidade.	Parte II – 2.1 Expressão de si e identidade (4 tópicos de perguntas norteadoras)
II. Pesquisar as percepções das pessoas com deficiências sobre as normas e fronteiras relacionados aos seus processos de inclusão;	Parte II – 2.2 Normas e fronteiras (5 tópicos de perguntas norteadoras)
III. Investigar como as características da inclusão relacionadas a segurança e ao conforto são compreendidas pelas pessoas com deficiência.	Parte II – 2.3 Segurança e conforto (4 tópicos de perguntas norteadoras)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferdman (2017).

Como a entrevista foi realizada com PcDs, foi providenciada a acessibilidade das entrevistas através da utilização de espaços físicos acessíveis, além do uso de intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS (que foi necessário para um dos entrevistados). Por fim, foram garantidos o tempo e segurança necessários para que as entrevistas pudessem ocorrer sem interrupções. O tempo médio das doze entrevistas foi de quarenta minutos. Além disso, foi

lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes das realizações das entrevistas.

4.4 Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada utilizando a análise de conteúdo. Para Bardin (2006), este tipo de apreciação consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Ainda de acordo com a autora, a finalidade da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou de recepção), recorrendo-se a indicadores (quantitativos ou não).

Silva e Fossá (2013) afirmam que ela é uma técnica de exame das comunicações, que irá analisar o que foi falado nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, buscou-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliassem na compreensão do que está por trás dos discursos. Após a transcrição das entrevistas, realizou-se uma análise de entendimento teórico da substância do texto, buscando-se a decomposição do conteúdo em fragmentos mais simples, os quais foram qualificados nas categorias e subcategorias pré-construídas e as acrescentadas a partir da análise das falas (COLLIS; HUSSEY, 2005; CHIZZOTTI, 2011). E para auxiliar nessa categorização e análise, o *software* Atlas.ti foi utilizado como ferramenta para a aplicação dessa técnica. O Atlas.ti consiste em um software de análise de dados qualitativos (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software – CAQDAS*). De acordo com Bandeira-de-Mello (2006, p.440), tal ferramenta apresenta quatro princípios norteadores:

- visualização: gerenciamento da complexidade do processo de análise, mantendo o contato entre o usuário e os dados;
- integração: a base de dados e todos os elementos construídos na análise são integrados em um único projeto (a unidade hermenêutica);
- casualidade (*serendipity*): promove a descoberta e os *insights* de modo casual, isto é, sem a busca deliberada por aquilo que foi encontrado;
- exploração: a interação entre diversos elementos constitutivos do programa promove descoberta e *insights*.

A partir do uso do Atlas.ti, além da organização das categorias de análise, suas unidades de contexto e de registros, foram realizados esquemas gráficos através de *netviews*, que auxiliaram a visualização do desenvolvimento da teoria além de atenuar o problema de

gerenciamento da complexidade do processo de análise. Essas *netviews* são representações gráficas das associações entre as categorias e unidades (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Por fim, o Quadro 2 apresenta as categorias de análise, suas unidades de contexto e as suas respectivas unidades de registro, elaboradas a partir do referencial teórico apresentado e dos conteúdos das entrevistas.

Quadro 2 – Apresentação das Categorias de Análise

Categorias de Análise	Unidades de Contexto	Unidades de Registro	
		Pré-análise	Pós-análise
Expressão de Si e Identidade	Pertencimento e Absorção	Ênfase no Coletivo; Participação; Valorização das semelhanças	Afinidade; Boa convivência; Empatia; Identificação profissional; Igualdade de Tratamento; Necessidade de demonstrar competência
	Distinção e Singularidade	Expressão livre das diferenças; Promoção da autenticidade; Valorização das diferenças	Bom humor; Otimismo e Perseverança; Persistência; Superação.
	Barreiras relacionadas à expressão de si		Barreiras atitudinais; Direitos desrespeitados; Discriminação; Estratégia Defensiva; Insegurança em tomada de decisões; Lidando com o diferente; Não abertura a questões pessoais; Preconceito; Questões Políticas
Normas e Fronteiras	Estabilidade e Delimitação	Espaço delimitado e seguro; Fronteiras e normas bem definidas; Normas de inclusão consistentes.	Barreiras arquitetônicas; Burocracia como barreira; Decisões centralizadas; Falta de acessibilidade; Limites rígidos; Papel da Secretaria de Acessibilidade; Relação Docente e Técnico Administrativo
	Instabilidade e Mudança	Espaço permeável e flexível; Normas de inclusão mutáveis; Reexame e co-construção das normas e fronteiras	Normas de inclusão inconsistentes; Papel da Secretaria de Acessibilidade
Segurança e Conforto	Dentro da zona de conforto	Aceitação incondicional do outro; Mudanças de si são desnecessárias; Sentir-se à vontade	Estagnação; Informalidade; Medo do novo; Uniformização das relações
	Fora da zona de conforto	Adaptação e apoio mútuo; Atenção e sensibilidade; Co-construção da inclusão	Conhecimento como fator de mudança; Chefia como promotor de mudanças; Engajamento

		a partir da mudança de si; Desafios e mudanças	político; Gestão democrática; Proatividade; Voz ativa
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferdman (2017) e nos dados da pesquisa (2018).

Como se pode observar no Quadro 2, cada um dos núcleos da inclusão da proposta teórica de Ferdman (2017) foi inserido como categoria de análise, e suas unidades de contexto foram obtidas a partir dos tensionamentos entre dois polos de cada núcleo. Contudo, percebeu-se a necessidade da inserção de um núcleo relacionado às barreiras para a expressão de si, visto que foi algo recorrente em todas as entrevistas, como serão observadas na seção referente à análise e discussão dos resultados. Apesar de ser um trabalho qualitativo, serão apresentadas as quantidades de menções a cada uma das unidades de registro. De todo modo, a prioridade do trabalho é o aprofundamento teórico de cada uma das categorias de acordo com as falas de cada um dos entrevistados.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os achados da pesquisa em diálogo com as teorias utilizadas para elaboração da dissertação tomando-se como base as categorias e unidades definidas no Quadro 2. Assim, cada subseção que se segue será dedicada a uma categoria de análise, que também corresponde a cada um dos três objetivos específicos propostos. Os servidores entrevistados na pesquisa serão tratados, ao longo da análise, pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E12. O Quadro 3 sistematiza as características demográficas que compõem o perfil dos entrevistados.

Quadro 3 – Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação	Tipo de deficiência	Tempo de serviço
E1	M	30	Sup. incompleto	Paraplegia	5 anos
E2	F	27	Sup. incompleto	Cega	3 anos
E3	M	37	Sup. completo	Tetraplegia	4 anos
E4	M	53	Sup. completo	Paraplegia	5 anos
E5	F	30	Sup. incompleto	Deformidade congênita	9 anos
E6	M	50	Sup. completo	Paraplegia	23 anos
E7	F	43	Mestrado	Paraparesia	9 anos
E8	F	34	Sup. completo	Surdez bilateral	11 meses
E9	M	39	Mestrado	Surdo	11 anos
E10	F	44	Sup. incompleto	Cega	4 anos e 6 meses
E11	F	27	Sup. completo	Deformidade congênita	2 anos
E12	M	30	Sup. incompleto	Mobilidade reduzida	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Para se obter o perfil sociodemográfico dos entrevistados foram realizadas algumas perguntas abertas e fechadas conforme descrito no roteiro de entrevista localizado no Apêndice

A. Observa-se que há o mesmo número de pessoas do sexo masculino e feminino. Há uma boa variação entre as idades dos participantes, que vai de 27 até 53 anos. Um total de cinco servidores apresentam nível de formação superior incompleto e ainda com seus cursos de graduação em andamento. Cinco dos doze entrevistados já concluíram seus cursos de graduação, e dois servidores já concluíram o mestrado. Os cargos são em sua maioria de nível médio, dividindo-se entre Auxiliares Administrativos (três) e Assistentes em Administração (sete). E dois servidores ocupam cargos de nível superior. O servidor com maior tempo de serviço está trabalhando há 23 anos na Universidade, e a mais novata está com 11 meses de casa.

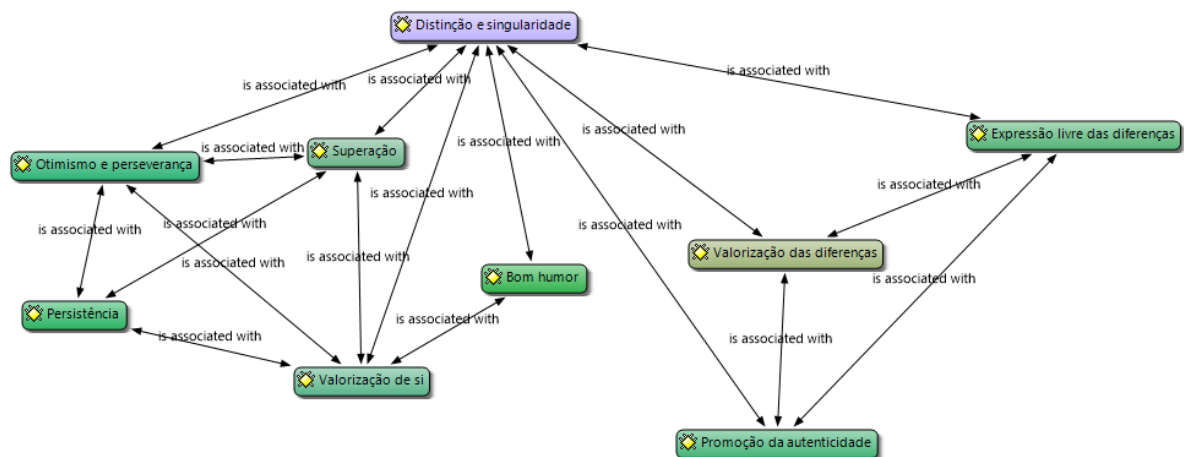
Um ponto importante que também foi solicitado na entrevista foi o nível de responsabilidade financeira dos entrevistados. Foi constatado que oito dos doze entrevistados são parcialmente responsáveis pelo orçamento doméstico, e quatro servidores são responsáveis por todo o orçamento doméstico. Tal dado indica a importância do trabalho para essas pessoas e seus dependentes.

Por fim, enfatizando o modelo social de deficiência, foi perguntado aos entrevistados questões referentes às suas deficiências no que diz respeito às suas limitações e autonomia. Dos 12 (doze) entrevistados, apenas dois relataram não ter nenhuma dificuldade associado às suas deficiências, por se sentirem plenamente adaptados aos seus ambientes laborais e em suas casas. De todo modo, esses mesmos dois entrevistados apresentaram em suas falas questões referentes aos estigmas de suas deficiências, um por ter gagueira e uma fala mais lenta (E12) e outra por não ter um dos membros superiores (E5). O restante dos entrevistados apresenta graus de dificuldade variados em relação às suas deficiências que afetam suas autonomias de algum modo, desde uma limitação total de enxergar, andar ou de ouvir. Nenhum dos servidores entrevistados afirmou possuir algum grau de deficiência intelectual.

5.1 Expressão de si e identidade

Nessa primeira subseção são apresentadas as unidades de contexto referentes ao núcleo Expressão de Si e Identidade: a Distinção e singularidade e o Pertencimento e absorção (FERDMAN, 2017). Outra unidade de contexto foi incluída de acordo com os achados que são as Barreiras para a expressão de si, que representa elementos que impedem uma percepção positiva de inclusão no ambiente de trabalho dos entrevistados.

Figura 6 – A Distinção e singularidade e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

A partir da Figura 6 podem ser observadas as unidades de registro associadas à unidade de contexto Distinção e singularidade e as suas relações entre si a partir da análise das falas dos entrevistados. A distinção e a singularidade diz respeito a tudo aquilo que diz respeito às individualidades, as suas características singulares que são valorizadas em seus ambientes de trabalho.

Na análise, a unidade de registro com maiores menções foi a Valorização das diferenças (21 citações). Nessa categoria são contempladas as diferenças que fazem os indivíduos se sentirem reconhecidos e valorizados junto aos seus membros e ambiente de trabalho, fortalecendo as suas singularidades e identidades. Entre as falas, pode-se citar a fala do entrevistado E1, quando diz:

[...] me vejo valorizado tanto pelo âmbito do ambiente de trabalho, não pelo aspecto de ser pessoa com deficiência ou coisa desse tipo, mas em alguns momentos vejo que alguns colegas acabam sim dando um valor maior por algo que eu possa ter alcançado no próprio trabalho do que em decorrência das dificuldades que eu encontro por ser pessoa com deficiência.

Observa-se nessa fala que a valorização das diferenças está associada à realização de um bom trabalho, que também está representada no seguinte trecho da E10:

[...] quando receberam a notícia inesperada de que eu iria sair, até algumas me ligaram, me chamaram em particular pra saber o que foi que houve: ‘eu não tô entendendo porque você vai sair daqui se você tem um desempenho, tem um trabalho tão legal, se você é uma menina muito competente, você sempre atendeu aqui direitinho as nossas demandas’.

Esses achados vão na mesma direção dos estudos de Perlin et al. (2016) que apresentam

que as percepções de inclusão por parte das pessoas com deficiência estão associadas com a valorização de seus trabalhos.

Também relacionada à essa unidade de registro está a subcategoria Promoção da autenticidade, que possibilita que a pessoa possa ser ela mesma no seu ambiente de trabalho, sem esconder ou ocultar características suas (FERDMAN et al., 2009). Foram realizadas cinco menções a essa unidade de registro, destacando-se as seguintes falas: “Eu acho que assim... eu vivo um momento assim. Não sei se eu tive sorte, sei lá [...] eu tenho muita liberdade de ser quem eu sou, né?” (E7); “Eu me sinto confortável, não tem aquela coisa, aquela limitação assim, é você assim no trabalho tem que ser assado [...] me sinto à vontade de conversar com meus colegas” (E8).

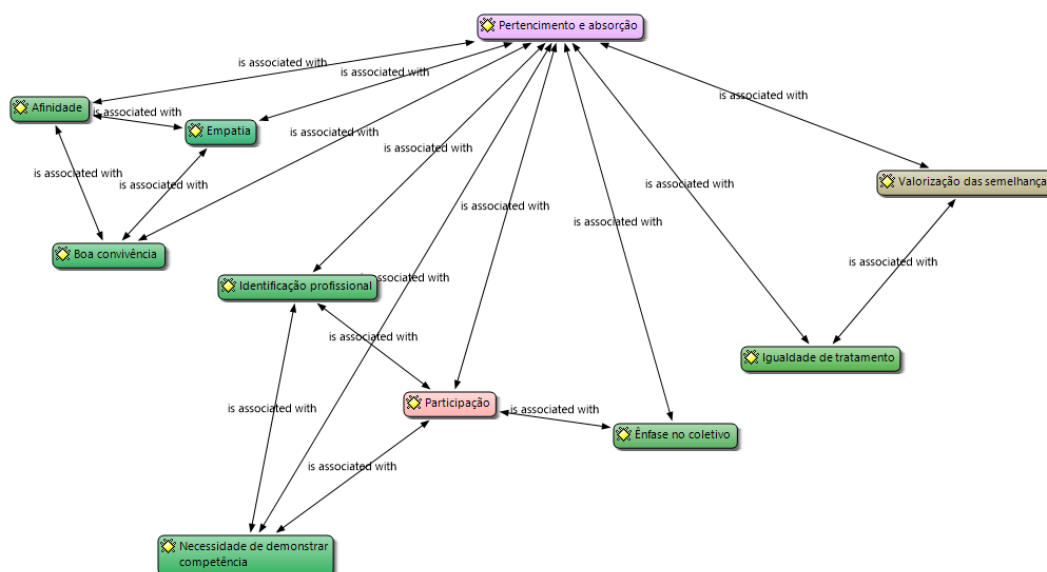
Outras unidades de registro bastante mencionadas que apresentam relação com a distinção e a singularidade são a Expressão livre das diferenças (8 menções) e a Valorização de si (9 menções). Na primeira, destaca-se a fala: “As diferenças são tratadas de maneira profissional, de maneira adulta, de conversa, de diálogo [...] respeito” (E4). Na segunda, a fala da E7: “[...] hoje sou uma profissional que se tornou uma referência na área de inclusão de pessoas com deficiência dentro da ciência da informação, que é minha área maior de estudos”. Tais achados também dão suporte aos estudos que mostram os avanços da inclusão de pessoas com deficiências em instituições nacionais (PERLIN et al., 2016).

Algumas unidades de registro relacionadas a características de suas identidades foram mencionadas pelos entrevistados, fortalecendo esse núcleo da expressão de si relacionada à distinção perante os demais, como o Bom humor, a Persistência, o Otimismo e perseverança e, principalmente, a Superação (12 menções). O entrevistado E1 apresenta um pouco de sua história, que diz respeito à superação de suas barreiras:

Me tornei pessoa com deficiência em 2006 em um acidente automobilístico. E a partir de então, acabei vendo essa situação de pessoas com deficiências com outros olhos. E desde então, passei a encontrar sérias dificuldades de maneira radical, e como o tempo foi me habituando e superando essas barreiras. Acredito que me vejo hoje como um vitorioso ao conseguir superar coisas que não imaginava que conseguiria superar. A partir de [...] da superação do medo de alguns obstáculos, acabei alcançando isso e acho que foi uma das maiores conquistas que eu tive.

Esses e outros relatos associados à superação e às suas conquistas com seus trabalhos reforçam a importância do trabalho como inclusão social para essas pessoas de acordo com o apresentado por Lima (2013).

Figura 7 – O Pertencimento e absorção e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Do outro lado dessa unidade está o Pertencimento e absorção, que diz respeito àquilo que faz o sujeito se sentir semelhante aos demais e pertencente aos grupos de trabalho, promovendo uma valorização dessas semelhanças. A unidade de registro com maior quantidade de menções nessa unidade de contexto foi a Participação (43), podendo indicar inclusive que esse lado do paradoxo tende a ser mais apreciado pelas pessoas com deficiência para que se sintam mais incluídas. Destaca-se o seguinte trecho: “E apesar de ter uma Coordenação que é decisiva, mas como somos nós três que ficamos aqui no setor, então muita coisa a gente mesmo acaba resolvendo. Não tem aquela [...] a gente tem uma certa autonomia, não tem aquela coisa assim tão imposta” (E8). Outro relato também reforça esse ponto:

No ano passado, no PDI, teve palestras, discussão, foram colocadas muitas coisas. O PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) já foi enviado, existem algumas propostas que existem para ser cumpridas de 2018 a 2020 e ele está esperando para ver o resultado. Eu participei ano passado. Ainda irei avaliar melhor a minha participação. Antes não tinha inclusão no PDI, eu participei. Antes não respeitavam minha palavra, incluíram agora no novo PDI com a inclusão. (E9).

Nessas falas é possível observar a importância dessa participação para que os servidores com deficiência se sintam pertencentes e ativos em seus grupos de trabalho. De todo modo, essa fala indica que ainda está havendo um movimento de mudança e transição para essa inclusão plena, o que confirma alguns estudos anteriores (PERLIN et. al., 2016). Ao mesmo tempo em que demonstra alguns avanços na gestão de instituições públicas, contrariando aquelas que têm

limitado a autonomia de seus servidores, como demonstram estudos de Nogueira (2005) e Pereira, Bizelli e Leite (2015).

Essa participação está também muito relacionada com a Ênfase no coletivo (9 menções) apresentada no seguinte relato:

Isso é o que agora atualmente a gente está discutindo mais [...] porque dentro do instituto, a locomoção é tranquila, isso tanto para quem é cadeirante como para quem tem uma mobilidade reduzida foi resolvida com a questão da plataforma, né? A gente não tinha acesso ao segundo piso ali. Agora fora daqui do ICA, por ser um prédio novo e ele já veio adaptado, o campus em si é difícil, outros setores, outra unidade, outro setor é bem complicado. Por exemplo, aqui tem o ICA e tem o Centro de Tecnologia e até recentemente não tinha esse acesso, foi uma dificuldade nossa, foi um ganho nosso que agora tem uma rampa para você poder atravessar, mas é só até o Centro de Tecnologia (E3).

Como se pode observar, na própria fala do entrevistado é usado o verbo na primeira pessoa do plural. Nessa unidade acadêmica, em específico, tanto esse como o outro servidor usam muito o “nós” para se expressar enquanto categoria, dando ênfase no coletivo e trazendo a importância dessa ênfase para as conquistas relacionadas à inclusão em seus locais de trabalho. Esse aspecto reforça as questões apresentadas por Allport (1954) a respeito dos *in-groups* e a sua importância para o fortalecimento do senso de pertencimento.

Outras unidades de registro relacionadas com a participação e o pertencimento ao grupo de trabalho foram a Identificação profissional (5 menções) e a Necessidade de demonstrar competências (3 menções). Na primeira, destaca-se a fala: “Vamos dizer que, se eu fosse dar uma nota de toda a minha trajetória como servidora, é... eu não seria tão crítica, me sinto muito à vontade porque eu sempre tive a sorte de fazer o que eu gosto, né?” (E10). Outra entrevistada coloca a identificação profissional enquanto categoria de servidor pública:

Semelhantes, acho que de responsabilidade mesmo. Porque a gente como servidor, a gente é vista como uma galera que tá solta e não tá nem aí, né? Eu tive até um problema na especialização porque a gente tava fazendo um trabalho e, por acaso, eu falei que eu era servidora, e os colegas começaram com a ideia que a gente tá aqui só passando o tempo, que ninguém tem responsabilidade com nada (E11).

Na segunda unidade de registro, tal necessidade de demonstrar competência se apresenta como algo para fazer com que se sentissem iguais aos demais, contudo, é algo que pode, ao mesmo tempo, favorecer o sentimento de pertencimento e impedir que tenham uma expressão mais autêntica de suas identidades. Pode-se observar esse ponto no seguinte relato: “Ao longo da minha vida, eu lutei para ter uma formação acadêmica, para ter uma profissão e para ser reconhecida não pela minha deficiência, mas pela minha competência profissional. E isso foi assim muito caro de se conseguir” (E7).

A unidade de registro Valorização das semelhanças teve um total de 26 citações categorizadas, inclusive sendo vista muitas vezes como algo que seria mais positivo do que as diferenças entre os membros, como destacado no seguinte trecho: “Bem, como eu passei por vários setores, alguns setores eu me senti semelhante, outros eu me senti colocado de lado [...] se fosse um jogo de futebol, eu me sentiria titular quando me vejo como semelhante aos demais” (E6). Essa questão é algo que também reforça a teoria apresentada por Allport (1954). Além disso, reforça de algumas discussões trazidas por Ferdman (2017) de que algumas pessoas tendem a apreciar apenas um lado da moeda no que diz respeito à inclusão.

Associada à valorização das semelhanças está a Igualdade de tratamento (8 menções). Nessa unidade destaca-se a seguinte fala do entrevistado E4:

Na verdade, eu me sinto igual, basicamente igual às outras pessoas. Tenho os mesmos tipos de oportunidades, as mesmas dificuldades, é [...] tanto da pessoa que anda, que caminha que [...] no meu caso que é cadeirante, mas não percebo nenhum tipo de [...] de valorização ou de [...] não porque você não pode fazer isso, não pode fazer aquilo, não, não há uma diferença de tratamento no lado profissional e nem no lado pessoal também não.

Essa igualdade no tratamento, nessa ótica, apresenta um aspecto positivo do sentir-se pertencente ao grupo, mas é importante assinalar que alguns casos exigem uma ação de equidade, ou seja, tratar de modo igual os iguais e diferente os diferentes, para que tenham as mesmas oportunidades e uma igualdade real, conforme estudo apresentado por Mendonça e Lorentz (2012) que discute sobre a necessidade de ações afirmativas.

Outras três unidades foram registradas como favorecendo ao pertencimento e absorção aos grupos de trabalho: Afinidade (7 menções), Empatia (2 menções) e Boa convivência (3 menções). A fala do entrevistado E2 é bem representativa das afinidades e, além disso, enfatiza bem os paradoxos da inclusão relacionados à expressão de si e identidade apresentados por Ferdman (2017):

Então, algumas coisas que eu não consigo eu não peço para todo mundo e eu acho que isso é questão de afinidade também, né? E eu acho que também essa questão de [...] na equipe de trabalho é [...] as semelhanças e diferenças é você [...] na hora que você vai desenvolver o trabalho, as diferenças e semelhanças vai ajudando nessa fluidez, né?

A empatia, que representa o se colocar no lugar do outro, é algo que também favorece ao sentimento de pertencimento e absorção, representado na seguinte fala:

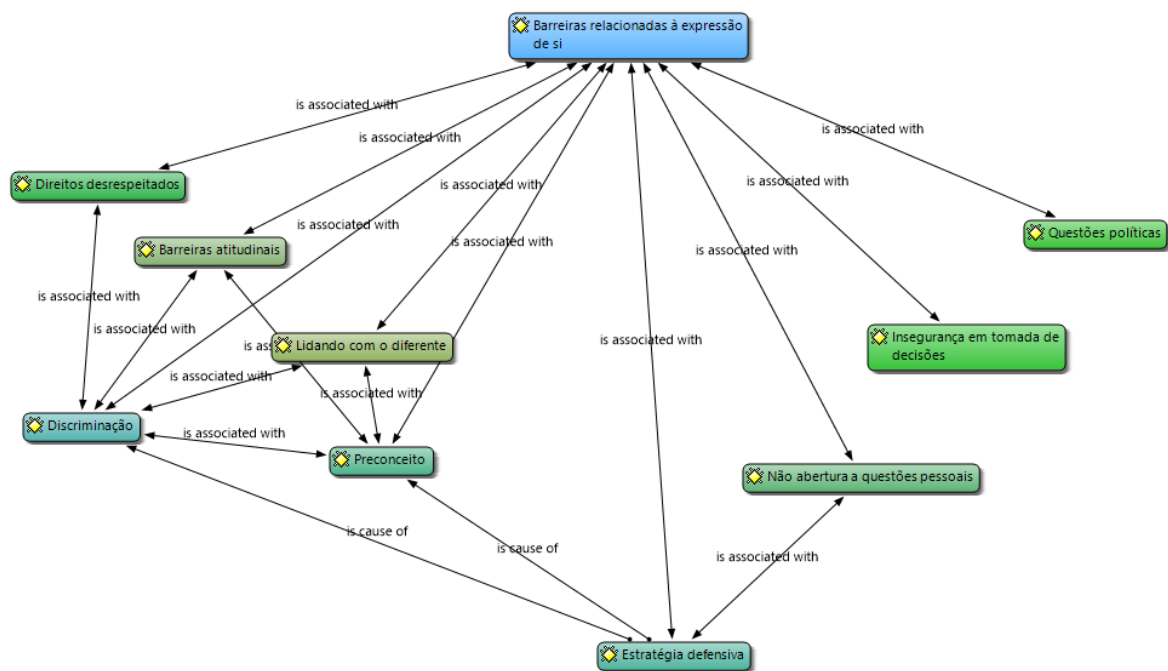
Então, assim eu percebo que tem essa preocupação em tentar deixar as coisas um pouquinho mais confortáveis pra mim, para eu não ter aquela preocupação de ficar: ah, tudo bem eu tenho que me adaptar, mas as pessoas meio que se adaptam às minhas

necessidades. Então assim, as pessoas que eu convivo aqui na Universidade, eu percebo que elas têm essa preocupação em tentar saber se eu ouvi, se eu entendi, entendeu? Ver essa questão desse *feedback* (E8).

Essas últimas unidades reforçam a lógica da acessibilidade como apontado por Fialho, Melo e Gai (2017) de modo que seja algo que propicie a integração de pessoas em inúmeros âmbitos sociais, dizendo respeito a aspectos tais como: emocional, tecnológico, inclusão social entre outros.

Uma última unidade de contexto que foi incorporada a partir do registro e análise das falas dos participantes da pesquisa foram as Barreiras relacionadas à expressão de si, conforme pode-se visualizar na Figura 8. Tal aspecto não foi abordado teoricamente por Ferdman (2017) em seu modelo dos paradoxos da inclusão, pois o autor parte do pressuposto de haver um processo de inclusão mais estabelecido para que a lente do paradoxo possa ser vislumbrada. De todo modo, outros estudos anteriores que abordam as carências e necessidades de processos mais inclusivos podem contribuir com a análise dessa unidade.

Figura 8 – As Barreiras relacionadas à expressão de si e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Dentre os registros com maior densidade nas análises dessas barreiras estão as Barreiras atitudinais (17 menções), que representam barreiras relacionadas a atitudes dos servidores perante os seus colegas, pessoas com deficiência. Os seguintes relatos representam esse aspecto:

E assim, quando eu entrei também, esse que eu tô falando, ele fez muita coisa comigo de dizer: “ah não sei o que, sai, assim vai complicar! Vai é piorar, é, não sei o que”! Sinceramente! Então, a partir daí eu passei a não gostar. Então assim, ele é uma pessoa assim frustrada. De todo assim, ele foi o único que eu tive assim, isso, esse problema (E12).

[...] um tabu de que nós não somos capazes e, por causa disso, se criam as barreiras, né? Dentro dessas barreiras, eu destaco as barreiras atitudinais, que são o que? As concepções que as pessoas têm ao longo da história que pessoas com deficiências são coitadas, são incapazes ou são super-heróis, né? (E7).

Essas barreiras atitudinais estão também relacionadas com os Preconceitos (7 menções) e as Discriminações (8 menções) presentes ainda no cotidiano do trabalho de alguns dos entrevistados, como relatado a seguir:

[...] quando a diferença é crítica, mas é uma crítica destrutiva, que, que bota você pra baixo, que denigre sua imagem, como o preconceito é, é achar que você tá sempre pra baixo, você nunca cresce, tá sempre [...] sabe aquele olhar negativo, né? Aquele olhar negativo sobre o seu trabalho, sobre a sua pessoa, isso pra mim, essas diferenças são muito prejudiciais (E10).

[...] outras que olham assim meio atravessado, que acham que não sei. Talvez por medo de se aproximar ou porque achavam que pode machucar, magoar com as palavras, não sei, talvez seja isso, né? Algumas pessoas evitam o contato ou mesmo a primeira [...] a primeira entrada assim na sala, às vezes algumas pessoas procuram outras pessoas [...] (E4).

Tais situações reforçam os estudos anteriores que demonstram haver a necessidade de constantes investimentos, reflexão e informações sobre as deficiências para que se diminua o preconceito e a exclusão social (ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014; SCHUR et al., 2017).

A unidade de registro Lidando com o diferente também teve uma alta densidade (19 menções) na análise efetuada, que demonstra situações também relacionadas de alguma maneira a barreiras atitudinais, preconceitos e discriminações, reforçando a teoria de Allport (1954) a respeito dos *out-groups*, os membros de fora do grupo, que podem representar ameaças às suas identidades sociais. As seguintes falas representam esse ponto: “Você entra em choque, às vezes, com seus colegas, né? Que pensam diferente de você” (E7);

No geral, como um todo assim, eu costumo dizer que as pessoas, não só no meu setor específico, até mesmo a própria Universidade e os outros setores que convivo, não tem, digamos assim, eu percebo que ainda falta, as pessoas se sentem um pouco inseguras quando tem uma pessoa com deficiência, eu não vou dizer assim que agem com preconceito. Não, eu nunca passei por uma situação, pelo menos na Universidade, que eu sentisse que a pessoa agisse de uma forma por conta da minha deficiência, mas às vezes eu percebo que as pessoas não sabem como lidar, elas ficam meio receosas quando percebem que você tem uma deficiência (E8).

Outra unidade de registro que foi mencionada por duas vezes por dois entrevistados diz respeito aos Direitos desrespeitados, demonstrando que pontos básicos precisam ser melhor trabalhados e conscientizados na instituição de modo que a inclusão não se enquadre apenas como um discurso, como sugere o estudo de Dobusch (2017). Destaca-se a seguinte fala nesse sentido: “Os direitos das pessoas com a deficiência são afrontados todos os dias, todos os setores, em todos os lugares. Dentro da universidade não é diferente” (E6).

A unidade de registro Não abertura a questões pessoais (10 menções) aparece relacionada com a unidade Estratégia defensiva (7 menções), sendo causas de atitudes preconceituosas ou discriminações anteriores nos ambientes de trabalho. Tais resultados podem ser encarados como formas de enfrentamento dos preconceitos. Os relatos seguintes representam tais unidades: “Mas eu procuro me preservar (quanto às questões pessoais); me sinto mais à vontade em relação às coisas do próprio trabalho” (E5);

No setor de trabalho, não tenho essa espontaneidade não. Não [...] acho que tem a ver [...] tem muito a ver na verdade é com o fato de a discriminação ainda pesar muito nesse sentido. Você falar da sua vida te torna frágil. Então, você[...] alguém que não simpatiza com você e vê essa fragilidade pode tentar usar isso contra você. Hoje sou mais cauteloso, é minha estratégia defensiva. (E6).

Por fim, as unidades de registro Questões políticas (4 menções) e Insegurança na tomada de decisões (3 menções) também aparecem como elementos que podem funcionar como barreiras à expressão de si. A entrevistada E2 ao falar de suas inseguranças quanto à tomada de decisões afirma: “Nós não estamos mais respaldando uns aos outros porque não tem um respaldo geral, então ninguém está querendo se responsabilizar por essas decisões mais arriscadas.”. As Questões políticas estão relacionadas à distribuição de poder dentro da Universidade, que pode ser representada na seguinte fala: “Acho que tem a ver com amizades, dentro do próprio setor. Por exemplo, o Reitor é amigo do Pró-Reitor, outro é amigo do diretor, então [...] um ajeita cargo de direção, assume uma coordenadoria, assume uma Pró-Reitoria” (E6).

Tais achados reforçam os estudos anteriores de Schur et al. (2017) a respeito das barreiras de emprego e disparidades dos locais de trabalho enfrentadas por empregados com deficiências, relacionando as disparidades às atitudes dos empregados. São normalmente empregados que apresentam menores salários e menor segurança e flexibilidade no emprego.

Assim, retomando o primeiro objetivo, que foi o de analisar como as pessoas com deficiências percebem aspectos da inclusão relacionadas a expressão de si e da identidade, percebeu-se que os servidores entrevistados apresentaram conteúdos em suas falas tanto

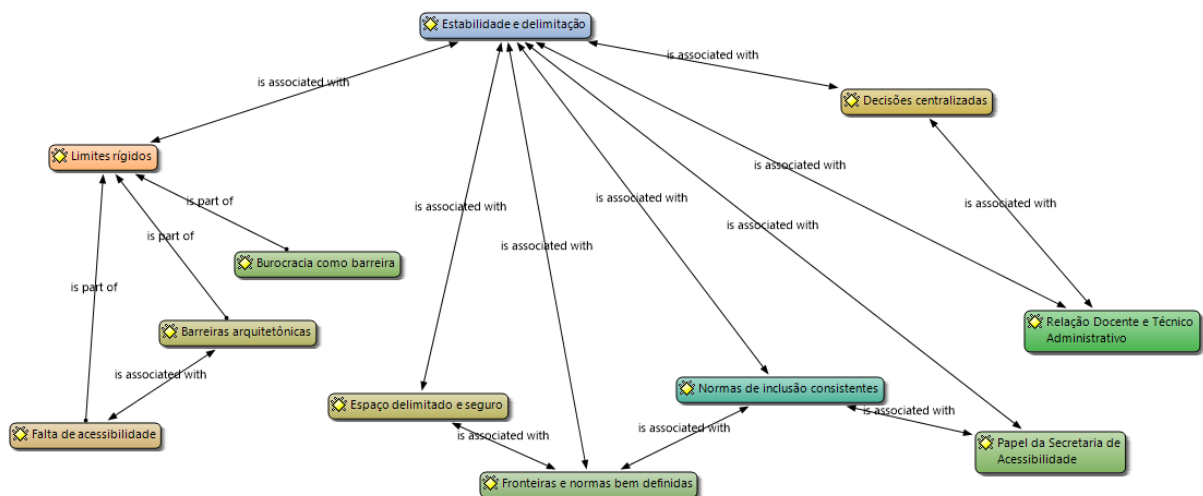
relacionados à distinção e singularidade quanto ao pertencimento e absorção de seus grupos, mas com falas que indicam uma maior valorização de suas semelhanças para que se sintam mais incluídos em seus grupos de trabalho, tanto que a unidade de destaque referente à distinção e singularidade, valorização das diferenças, apresenta menos da metade de menções da unidade Participação, que diz respeito ao pertencimento e absorção.

De todo modo, mesmo com esse tensionamento existente entre o pertencimento e a singularidade, como aponta Ferdman (2017) em seus paradoxos da inclusão, a unidade de contexto Barreiras relacionadas à expressão de si aparece com bastante destaque nesse primeiro núcleo de análise, demonstrando que ainda há falhas e barreiras no processo de inclusão dessas PcDs no ambiente da Universidade, comprovando que as diferenças físicas e sensoriais entre os servidores continua representando uma estigmatização no ambiente de trabalho.(GOFFMAN, 1988). E tais achados vão na mesma direção do primeiro pressuposto de pesquisa que apresenta as dificuldades que podem surgir em torno dessa expressão de si e de suas identidades a partir da estigmatização, com barreiras internas e externas para a livre expressão das diferenças.

5.2 Normas e fronteiras

Nessa segunda subseção são apresentadas as unidades de contexto referentes ao núcleo Normas e fronteiras: a Estabilidade e delimitação e Instabilidade e Mudança (FERDMAN, 2017).

Figura 9 – A Estabilidade e Delimitação e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Na unidade de contexto Estabilidade e delimitação, que está representada na Figura 9, são apresentadas as unidades de registro referentes as delimitações e estabilidade dos ambientes e relações de trabalho, que tendem a favorecer um ambiente sem muitas mudanças e que promova uma boa percepção de inclusão na concepção de Ferdman (2017). Reforçando o segundo pressuposto da pesquisa, foram apresentadas bastantes menções relacionadas à rigidez das normas, das fronteiras e do espaço da Universidade enquanto instituição pública. Nesse sentido, com 45 menções, a unidade de registro Limites rígidos foi a que esteve mais presente nas falas dos entrevistados. Tal característica vai de encontro ao que enfatiza Ferdman (2017), que apresenta que um espaço delimitado e seguro, com normas claras e fronteiras bem definidas, podem favorecer a um dos lados da inclusão, pois apresenta aqui uma rigidez excessiva por conta da estrutura organizacional da Universidade e de suas relações de trabalho. Destaca-se a seguinte fala nesse sentido:

No meu ponto de vista, determinada regra, ela é exagerada, ela poderia ser mais flexível, ela poderia ser repensada, ela poderia ter aquela coisa de: toda regra tem uma exceção, nem tudo precisa ser tão engessado, entende? Então, eu acho que, às vezes, por causa dessas rotinas administrativas, uma, um único atendimento passa por um percurso são grande que, na minha concepção, às vezes é desnecessário [...] (E10).

Duas outras unidades que foram bastante mencionadas e que fazem parte desses limites rígidos, além de estarem associadas entre si, na percepção dos entrevistados, são as Barreiras Arquitetônicas (25 menções) e a Falta de Acessibilidade (30 menções). As seguintes falas registram cada uma delas sequencialmente:

O ambiente de trabalho que nos é proposto aqui entre setores, em matéria arquitetônica, ela prejudica sim a pessoa com deficiência, mas acredito que não somente [...] acredito que mais a pessoa com deficiência sim [...] eu vejo eles (limites) como rígidos, eu vejo como rígidos porque o fato de outra pessoa ter que ir no meu lugar, eu não vejo isso com naturalidade porque eu deixo de ser exposto ao relacionamento interpessoal com os demais servidores dos outros setores. Então, acho que isso é prejudicial. Então, para mim, esses limites são rígidos (E1).

Então, assim [...] meu objetivo aqui [...] uma das coisas que eu batalhei muito aqui para conseguir foi a acessibilidade dos sistemas internos, por exemplo, e é uma coisa que eu não sinto o menor retorno, eu acho um absurdo não poder marcar minhas férias, eu ter que dar minha senha para marcarem minhas férias, para fazer coisas simples, que eu acho são coisas possíveis de serem feitas e eu não sinto, por exemplo, são coisas que você diz: ah, mas são coisas pequenas [...] (E2).

O que às vezes tem uma certa distorção é quanto ao [...] ao direito de ir e vir, tanto no setor de trabalho como [...] você pode perceber na própria sala, não é adequada para uma pessoa que anda de cadeira de rodas, eu tive que me adaptar à sala e não a sala se adaptar a mim, então ainda existe algumas coisas que incomodam, né? (E6).

Esses dados reforçam alguns estudos anteriores que apontam para a falta de compreensão por parte de gestores em relação a possibilitar essa acessibilidade efetiva no local de trabalho (MIRANDA; CARVALHO, 2016; PERLIN et al., 2016)

Outra unidade de registro, associada aos limites rígidos, é a Burocracia como barreira (17 menções). Mesmo que tal unidade não seja algo associado especificamente à inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, mas relacionada a todos os servidores, constitui-se como mais uma barreira das muitas que já são enfrentadas historicamente e diariamente pelas pessoas com deficiência. Assim, a fala do entrevistado E2 reforçam tais pontos: [...] na questão do ambiente de trabalho [...] algumas dificuldades de relacionamento que eles têm e eu também tenho, isso não é independente, alguns problemas na própria burocracia a gente tem [...]. Nesse mesmo sentido, a entrevistada E7 afirma que: “A burocracia da Universidade é muito grande. O serviço público tem uma burocracia que emperra muita coisa. A gente tem boa vontade, a gente tem os projetos, tudo [...] mas emperra na burocracia”.

Outra unidade de registro com alta densidade foi a de Decisões centralizadas (29 menções). Tais decisões centralizadas são relacionadas com as menções da Relação Docente e Técnico Administrativo (6 menções). O entrevistado E2 apresenta em sua fala o que representa tais decisões centralizadas, que estão relacionadas com a hierarquia presente na instituição: “[...] as regras, tem as regras formais que são do próprio instituto (unidade), a direção [...] questões legais, né? Aí já vem de cima para baixo como a gente fala [...]”. A respeito da relação entre os professores e os técnicos, a entrevistada E5 afirma o seguinte: “[...] a gente enxerga assim entre essas duas classes assim (professores e técnicos) acaba sendo um divisor. Os professores, eles nos encaram assim muitas vezes [...] não como subordinados, mas como inferiores, talvez”.

Tais achados acabam surgindo como aspectos que dificultam a inclusão dos servidores em seus locais de trabalho, por mais que também possam trazer segurança e delimitação de seus espaços. Nesse sentido de trazer mais segurança e estabilidade a partir dessas normas e fronteiras bem delimitadas estão as unidades de registro Espaço delimitado e seguro (26 menções); Fronteiras e normas bem definidas (18 menções); Normas de inclusão consistentes (7 menções); e Papel da Secretaria de Acessibilidade (16 menções).

Sobre a segurança no espaço e sua delimitação, a fala do entrevistado E4 representa bem esse aspecto positivo que isso possa trazer para a sua inclusão no seu ambiente de trabalho:

O principal exemplo que eu posso citar é com relação ao tipo de trabalho que é feito na divisão, que é um trabalho dividido, é um trabalho [...] coletivo e ele é dado de acordo com a necessidade do local onde ele trabalha que é a divisão de pagamento, então [...] todo o tipo de trabalho que é dado para mim é dado para os outros, e todas

as outras pessoas também fazem com que aquilo ali se cumpra durante aquele período que é semanal.

A respeito das fronteiras e normas bem definidas, a entrevistada E10 apresenta o seguinte: “Não, o meu setor, ele é bem, como vou dizer, ele não é muito oscilante não, sabe? Eu já tinha [...] todo mundo lá já tinha uma atividade definida, um setor definido, atribuições também definidas, mas sempre assim”. Importante ressaltar que o serviço público por si só apresenta a figura da estabilidade, o que garante uma segurança em relação aos servidores, sejam pessoas com ou sem deficiência. De todo modo, sabe-se que alguns servidores possam apresentar incongruências entre o que se deseja fazer e o que será realizado em busca dessa estabilidade (LOUREIRO; MENDES; SILVA, 2017); e tais incongruências podem dificultar o processo de inclusão dos profissionais que atuam no serviço público, mas não foi que se observou entre os entrevistados.

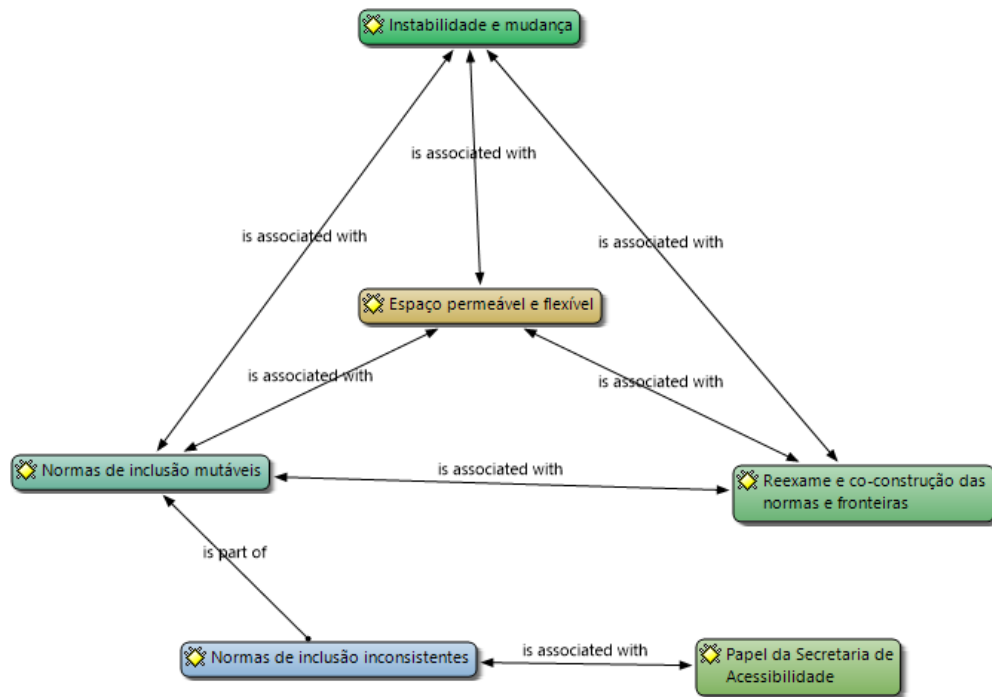
A unidade de registro Papel da Secretaria de Acessibilidade aparece relacionada com Normas de inclusão consistentes (e também com normas de inclusão inconsistentes). Esse aspecto está registrado na seguinte fala: “Pronto, em relação à Universidade, existem regras claras e inclusive existe um órgão que está aí para cuidar disso aí”. (E6). E também pode ser pontuado na fala da entrevistada E10, que inclusive estava atuando na própria secretaria:

Existem regras positivas de inclusão. Lá no setor que eu trabalhei existem regras positivas de inclusão porque eles, eles priorizam muito a questão, lá no setor como um todo, né? No setor como um todo, eles priorizam muito essa questão de incluir e viabilizar o acesso à informação.

Tais achados reforçam os estudos anteriores que apontam os avanços da inclusão nas instituições nacionais (PERLIN et. al., 2016).

A unidade de contexto Instabilidade e mudança foi a que apresentou a menor quantidade de unidades de registro relacionados, como se pode verificar na Figura 10, o que reforça os pressupostos da pesquisa a respeito da necessidade de mudanças em seus espaços e suas normas para se sentirem mais incluídas em seus ambientes de trabalho.

Figura 10 – A Instabilidade e Mudança e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

A unidade de registro Espaço permeável e flexível foi a que teve maior quantidade de menções entre os entrevistados (29 menções), trazendo um achado diferente do que se imaginava encontrar numa instituição pública e sua rigidez organizacional, que tende a limitar a autonomia de seus servidores (NOGUEIRA, 2005; PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2015). Dentre as falas, destaca-se nesse aspecto, o que o entrevistado E3 observou ao tratar sobre as regras informais em seu ambiente de trabalho: “Mas as informais aí são definidas com colegas de trabalho, informalmente mesmo. No setor, sempre quando é definido alguma coisa, sempre todo mundo tem voz”. Ao comentar sobre a relação com os demais setores da universidade, o entrevistado E12 também abordou tal questão: “[...] tem uma comunicação legal porque tem coisas que a gente precisa ir a outros setores, e gente dos outros também vem até a nossa sala também. Quanto a isso aí, é até demais, agitado demais”.

A respeito das Normas de inclusão mutáveis e ao Reexame e co-construção das normas e fronteiras, cada uma com 12 menções, que foram unidades de registro associadas com Espaço permeável e flexível, destaca-se a seguinte fala referente às duas unidades de registro:

Como eu cheguei aqui há praticamente 5 anos, a inclusão era realmente mais difícil, era um pouco mais complicada. Com o tempo, foi melhorando, foi se adequando. A participação foi aumentando, os níveis de barreira foram sumindo, né? Existem alguns ainda, mas que estão sendo contornados. As perspectivas são boas de uma melhora a

partir desse momento, que foram, né? Estudadas. Já foram feitos projetos, programas, debates sobre isso, sobre a inclusão. Então, a coisa tá andando, tá caminhando. É lento, é gradual, mas [...] está bem melhor agora. Tem um movimento, as pessoas da sala e dos colegas mesmo que são mais próximos, eles participam muito sobre isso. Eles dão muito apoio à inclusão (E4).

Tais achados reforçam o aspecto da transição que vem ocorrendo nas organizações em relação à inclusão das pessoas com deficiência (ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014; SCHUR et al., 2017), o que parece ocorrer também na Universidade pesquisada, mesmo que de forma lenta e gradual como apontado pelo entrevistado e por outros também em suas falas.

Todavia, o fato de terem normas de inclusão mutáveis leva a alguns entrevistados avaliarem que há Normas de inclusão inconsistentes (12 menções), como assinalado na fala da entrevistada E2:

É [...] eu acho que mudanças que é [...] pra mim, aqui seria uma mudança positiva e de fator inclusivo era se eu saísse daqui e, por exemplo, amanhã outra pessoa viesse com deficiência visual por exemplo que é o que eu posso falar, e ela se sentisse incluída quando eu sei que não vai ser assim.

Essa questão das normas de inclusão inconsistentes está associada também com o Papel da Secretaria de Acessibilidade, onde alguns julgam que podia ser algo mais divulgado e trabalhado e outros acreditam que devia ser um órgão mais diretamente ligado às políticas de gestão da Universidade. Como nas seguintes falas:

Bem, a gente ouve muito aquela... e vê na verdade aquela... aquela parte da acessibilidade aqui na Universidade, eu sempre percebi, mas eu não sei exatamente como ela opera. Então, assim, não vejo tanta divulgação. A gente vê mais os cartazes ou e-mail e tal. Mas eu não sei assim o que é que ela está fazendo em prol [...] poderia ser mais divulgada, mais trabalhada até como medida educativa assim para outras pessoas (E5).

[...] teria que estar mais relacionado à gestão de pessoas, porque a acessibilidade, ele vê como algo físico, estrutural, né? Precisa de projetos em relação à gestão de pessoas, porque é mais voltada para questão de cultura e não do ambiente físico ou estrutural, por exemplo, da deficiência física, que precisa de rampas de acesso, que precisa de algo mais físico, estrutura, acessibilidade. São dois conceitos diferentes. Precisa criar projetos na própria Progep (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) para melhorar o desenvolvimento organizacional da própria instituição (E9).

Esses apontamentos reforçam algumas pesquisas já realizadas, que focalizam essa diferença entre inserir e incluir, como a de Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013), que pontua que o setor de Gestão de Pessoas deve fornecer as condições para que os trabalhadores sejam protagonistas no processo de inclusão das organizações, assessorados pela alta liderança e por outras áreas da empresa.

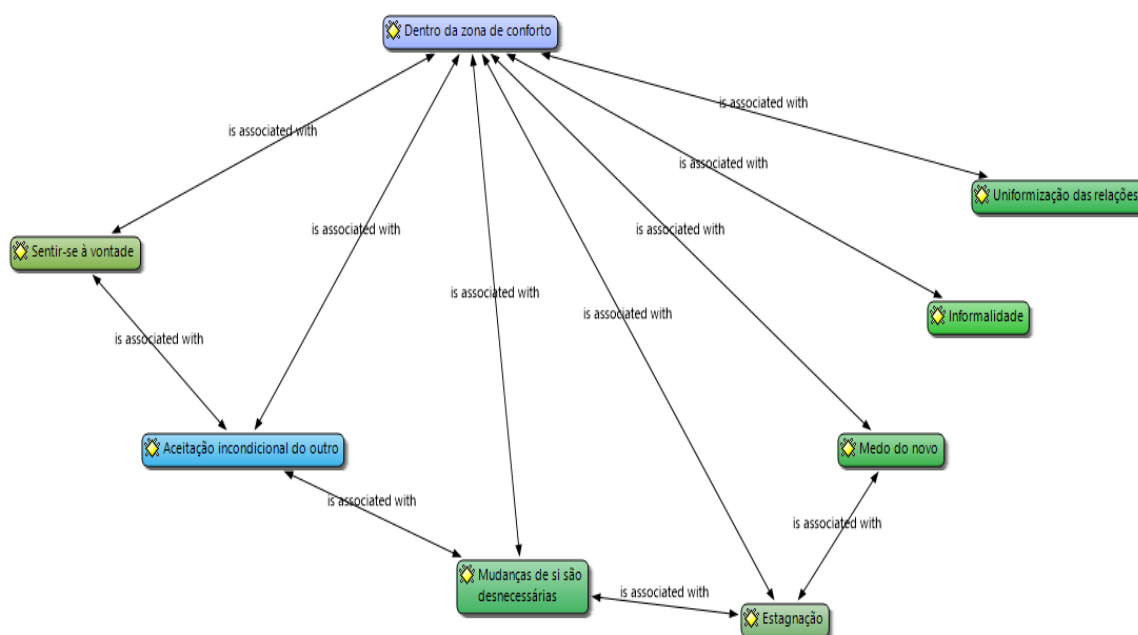
Dessa forma, quando retoma-se o segundo objetivo específico do trabalho que foi o de pesquisar as percepções das pessoas com deficiências sobre as normas e fronteiras relacionados

aos seus processos de inclusão, percebe-se que há uma maior representação de aspectos relacionados à estabilidade e delimitação das normas e fronteiras, mas de uma forma que acaba sendo predominantemente percebida como barreiras para uma inclusão efetiva em seus espaços de trabalho da Universidade, reforçando o segundo pressuposto de pesquisa que apresenta a experiência de inclusão por PcDs no setor público com percepções de falta de acessibilidade e a limites burocráticos (ZANITELLI, 2013; PAIVA; BENDASSOLLI; TORRES, 2015). Todavia, apresentou-se também percepções relacionadas às mudanças e aspectos de espaços permeáveis e flexíveis, o que sinaliza um momento de transição para ambientes mais inclusivos no espaço de trabalho das PcDs (ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014; SCHUR et al., 2017).

5.3 Segurança e conforto

Nessa última subseção da análise e discussão dos resultados serão apreciados os tensionamentos que envolvem a segurança e o conforto do público pesquisado. Como Ferdman (2017) bem pontua, algum grau de conforto e desconforto está sempre ocorrendo a partir da inclusão de diferenças nos grupos de trabalho, exigindo o equilíbrio das necessidades para se sentir seguro, mas assumindo riscos sempre que necessário. Assim, a análise aqui se dá a partir das unidades de contexto Dentro da Zona de Conforto e Fora da Zona de Conforto.

Figura 11 – Dentro da Zona de Conforto e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Pode ser observada, na Figura 11, a unidade Dentro da Zona de Conforto e as suas unidades de registro. Com uma alta densidade, a unidade de registro Sentir-se à vontade (16 menções) se refere a quanto a pessoa se sente bem com ela e com seu grupo no ambiente de trabalho, de modo que haja uma aceitação incondicional de sua pessoa e mudanças de si sejam desnecessárias para que se sinta mais incluída (FERDMAN, 2017). Nesse sentido, a entrevistada E1 afirma: “[...] em relação aos colegas mesmo, eu consigo me expressar bem. E à chefia também, a gente brinca muito uma com a outra”. Da mesma forma, o entrevistado E3 assinala que: “[...] aqui não vejo nenhuma barreira, não tem nenhuma forma de discriminação, de exclusão, né? A gente está sempre mantendo um certo limite [...] mas a gente conversa [...]”.

A respeito da Aceitação incondicional do outro (4 menções), destaca-se o seguinte trecho:

Acredito que eu estou em um ambiente de trabalho bem acolhedor. É um ambiente de trabalho bem acolhedor que reconhece a gente como pessoa humana, ou seja, permite que a gente exponha a pessoa que de fato você é e as características sejam enfatizadas conforme você é naturalmente. Você não precisa criar um personagem no trabalho. Então, as suas características acabam se sobressaindo independente de quais sejam (E1).

E com relação à unidade Mudanças de si são desnecessárias (5 menções), o entrevistado E4 apresenta a seguinte fala: “Não, não percebo, pelo menos nesse momento, nenhum tipo de mudança [...] é [...] nenhum”. Essas três unidades denotam aspectos positivos em relação à percepção de inclusão e do que seria estar nessa zona de conforto, confirmando achados dos estudos de Perlin et al. (2016).

Trazendo para um viés mais impeditivo ou que possa representar barreiras para uma experiência plena de inclusão, estão as unidades Estagnação (15 menções) e Medo do novo (4 menções), que de alguma forma estão relacionadas com a não necessidade de mudanças e a uma aparente zona de conforto. Nesse sentido, a entrevistada E2 assinala: “[...] boa parte daqui eu acho que [...] já há esse processo de estagnação, de desmotivação. Há uma estagnação gerada pelo desconforto”. Observa-se nesse caso que há o chamado tensionamento entre o dentro da zona e o fora da zona de conforto (FERDMAN, 2017), mas um tensionamento que gerou desgaste e uma consequente estagnação.

O medo do novo, ao mesmo tempo, que pode favorecer um desconforto e mudanças a partir dele, pode muitas vezes levar a uma estagnação e um não enfrentamento, como afirma a entrevistada E7: “Há outros que não sabem, mas não [...] estão querendo aprender. Mas ainda há muito o medo do novo, e esse medo do novo não é só entre os bibliotecários, não, a Universidade toda foi assim”.

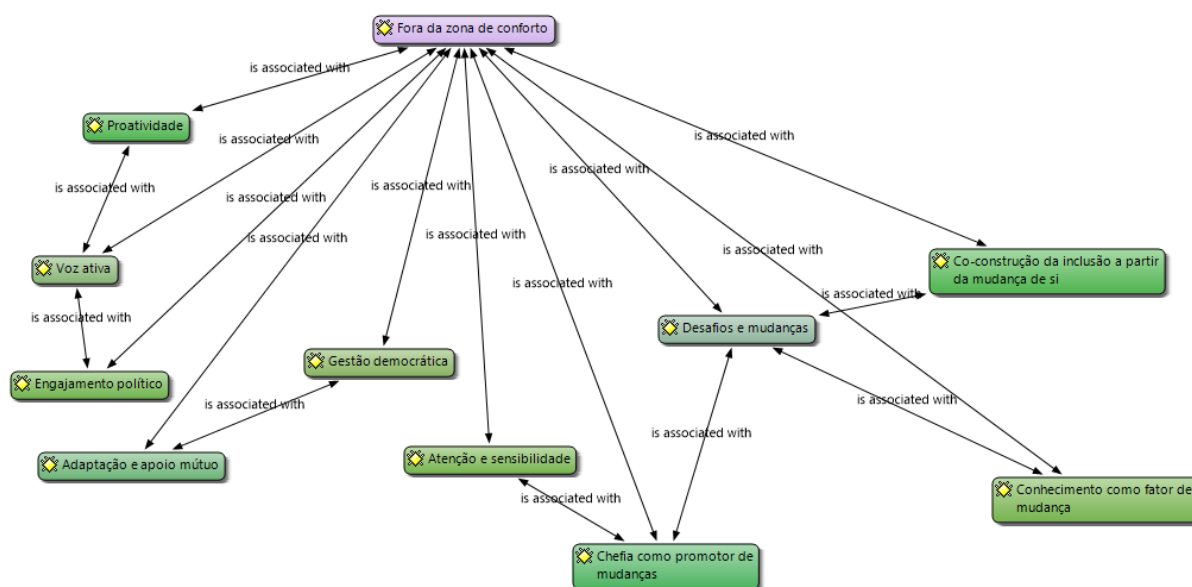
Outro aspecto trazido por dois entrevistados diz respeito à Uniformização das relações (2 menções), que podem proporcionar também uma zona de conforto principalmente para os que lidam com as pessoas com deficiência, como assinalado pela entrevistada E2:

[...] já tem as pessoas que eu peço determinadas coisas, então [...] é [...] mas eu, é [...] realmente essa relação, ela se desenvolve [...] vai de pessoa pra pessoa, porque assim as pessoas querem uniformizar e, se amanhã vier outra pessoa para cá elas vão achar que ela será igual a mim, que vai ter o mesmo comportamento e [...] a gente demora um pouco a [...] fazer [...] estabelecer essas diferenças.

Outra unidade que também está relacionada a essa zona de conforto é apresentada como uma característica da cultura organizacional da Universidade é a Informalidade (3 menções), como assinalado pelo entrevistado E9: “A informalidade precisa diminuir porque existem muitas regras que estão na informalidade, muitas. Falta formalização, né? É tirar essas coisas da informalidade e colocar na formalidade”. Observa-se que essa questão gera um desconforto no entrevistado, mas que é algo percebido por ele como algo que provoca uma situação confortável de maneira geral na Universidade.

A respeito das mudanças e ao sair da zona de conforto, na Figura 12 é possível visualizar as unidades de registro referentes à unidade de contexto Fora da Zona de Conforto.

Figura 12 – Fora da Zona de Conforto e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Essa unidade de análise reuniu bastante unidades de registro e menções, de modo que foi um achado diverso do estabelecido no pressuposto de pesquisa, trazendo aspectos positivos

de mudanças que vêm favorecendo uma boa percepção em seus processos de inclusão no ambiente de trabalho da Universidade.

Com uma maior quantidade de menções, a unidade de registro Desafios e mudanças (18) apresenta os desafios e mudanças que são apresentados aos servidores com deficiências ou que eles mesmos buscam encontrar, e que de alguma forma o impulsionam e os motivam, como pode ser expressado no seguinte relato:

[...] no meu setor e a Universidade em si, na parte de gestão, ela tem buscado alguns objetivos de superar a gestão obsoleta. Então, alguns desafios têm chegado até a gente, de modo que todos os colaboradores estão sendo inseridos nisso. Eu acredito que eu mesmo tenho conseguido alcançar alguns objetivos e também tendo participado desses desafios. Então, acredito que no momento tem sido muito válido essa inserção da pessoa [...] de mim como pessoa com deficiência (E1).

A unidade de registro Conhecimento como fator de mudança (14 menções) representa o quanto as pessoas com deficiência que atuam na universidade têm buscado novas oportunidades de se desenvolverem para se sintam mais incluídos socialmente e também no local de trabalho, mesmo que o conhecimento adquirido não seja diretamente relacionado com atual área de atuação, como pode-se perceber no seguinte relato: “Você tem que se capacitar e dizer: ‘ei, eu tô aqui, eu posso fazer’ (risos). Então, a gente tem que ter esse espírito hoje, a gente tem que entrar em cena” (E10). Em alguns casos, tal busca de conhecimento e aprendizado apresenta-se também como garantia de melhores postos na Universidade, como se percebe no relato da entrevistada E7:

Por exemplo, no meu trabalho aqui na universidade, eu me sinto muito realizada, fiz o meu mestrado, sou da gestão, o projeto que eu tinha voltado à gestão foi acolhido. Então, a gestão da universidade acolheu meu projeto, implantou meu projeto. Hoje, eu estou trabalhando nele, vou assumir um novo cargo relacionado ao meu trabalho, ao que estudei na pesquisa. Tenho um grupo de pessoas que realmente motiva, né? Me dá apoio.

Tais achados demonstram que o conhecimento adquirido pode favorecer uma percepção maior de inclusão, principalmente quando são dadas oportunidades para que esse conhecimento seja aplicado em seu local de trabalho. De todo modo, é sempre bom analisar essa perspectiva numa compreensão para além do discurso hegemônico da meritocracia, que pode estar associado a convenções sociais que são legitimadas na busca do favorecimento de interesses pessoais e de grupos (JOST; BANAJI, 1994).

Relacionada também com a unidade de mudanças e desafios, a unidade de registro Co-construção da inclusão a partir da mudança de si (7 menções) é representada na fala seguinte do entrevistado E3:

[...] a autoavaliação seria no sentido de ter uma integração maior com os outros colegas, no sentido de que? De expor mais, de demonstrar mais as dificuldades, né? Que a gente tem e tal [...] Eu estou fazendo isso agora, inclusive meu nome está aí numa comissão que vai representar o ICA dentro da Universidade. Então, acho que aí eu vou poder demonstrar um pouco mais isso, levar as coisas dos outros colegas, ter uma interação maior aqui e com os outros colegas e aí levar essas demandas do ICA para a Universidade em si [...]

Essa unidade reforça a proposta teórica defendida por Ferdman e Deane (2014), que apontam para um papel ativo do próprio sujeito num processo de inclusão, apresentado suas diversidades de experiências, interesses e valores para o seu grupo de trabalho. De todo modo, vale ressaltar da importância de o espaço ser propício para tal, de modo que haja abertura e um clima inclusivo no ambiente de trabalho, pois caso contrário pode reforçar também alguns mitos legitimadores do preconceito.

Também relacionadas com a unidade de desafios e mudanças estão as unidades Chefia como promotor de mudanças (7 menções) e Atenção e sensibilidade (14 menções). Tais unidades reforçam a questão da importância de se ter uma liderança inclusiva, pois não adianta a organização ter políticas formais de inclusão caso esta não seja praticada no dia-a-dia pela liderança junto a seus liderados (MOR BARAK, 2016). Nesse sentido, vale destacar as seguintes falas: “Quando você lida com uma chefia ou um líder ou alguém que está ali na Coordenação que já tem uma visão mais, mais aberta das coisas, que aceita opinião, que aceita sugestão e que ali formula regras baseadas nessa questão democrática, isso é muito bom” (E10);

[...] desde que eu entrei aqui, é... eu percebi sempre assim, muito cuidado assim comigo. O meu chefe mesmo assim... no começo, sempre me perguntava se minha cadeira estava legal, como eu estava me sentindo. É legal. Eu acho que vai muito assim do meu chefe mesmo. Assim, eu vejo muito isso aqui [...] eu acho que ele acaba colocando isso em prática por seguir a orientação da Universidade. Mas é... eu acho que as duas coisas. (papel do chefe e instituição) (E12).

Outra unidade que surgiu com muitas menções entre os entrevistados relacionadas a esse sair da atual zona de conforto foi a Gestão democrática (17 menções), que está associada à unidade Adaptação e apoio mútuo (12 menções). Percebe-se que alguns novos espaços como fóruns e discussões coletivas têm proporcionado mudanças e novas perspectivas a respeito da inclusão no ambiente da Universidade, como assinalado pelo entrevistado E6:

Em relação ao setor, o próprio setor como eu te falei, através do diálogo, das minorias, essas minorias que eu falo inclui as pessoas com deficiência, inclui raça, sexo, todos têm voz e vez aqui de se manifestar e as reuniões são proveitosas no sentido de tirar o melhor para que o instituto funcione bem. Exatamente por causa dessas reuniões

que as minorias são ouvidas, inclusive a gente que tem pleiteado acessibilidade, tem sido feito melhorias aqui no setor de acessibilidade.

Tais resultados se apresentam como contribuições teóricas e práticas para o tema da inclusão de PcDs e de gestão para a Universidade e outras instituições públicas e privadas que busquem garantir uma inclusão efetiva das pessoas com deficiência em seus quadros de trabalho.

Por fim, as unidades de registro Voz ativa (17 menções), Proatividade (7 menções) e Engajamento político (13 menções), que estão relacionadas entre si, apresentam-se como sinalizadores de desconfortos individuais e coletivos na Universidade entre as pessoas com deficiência, que de algum modo favorecem com que se percebam mais incluídos, como representado na seguinte fala:

Eu acho que agora na Universidade, a gente está inaugurando isso, sabe? Essa participação, por exemplo, a gente teve a experiência do PDI ano passado, que aí a comunidade acadêmica foi chamada para construir o PDI, né? Então, acho que a gente está começando isso, dessas regras serem dialogadas, né? Mas ainda tem [...] consegui participar e a gente conseguiu ser ouvido, deixar dentro lá algumas coisas, né? Só que ainda tem que se avançar muito, né? (E7)

Como se pode perceber, há um grau cada vez maior de conscientização entre as pessoas com deficiência de seus direitos, além de um desejo cada vez maior de participação na sociedade, seja através do trabalho, como pontuado nesses resultados até aqui, ou ainda em outras ações que envolvam uma militância e engajamento político por suas causas. Nesse sentido, esse tópico vem contribuir com estudos anteriores que pontuam muito as problemáticas e desafios enfrentados, mas que não dão voz aos próprios atores envolvidos de modo que eles mesmos busquem apontar as soluções.

Assim, como respostas ao terceiro objetivo específico, que foi o de investigar como as características da inclusão relacionadas à segurança e ao conforto são compreendidas pelas pessoas com deficiência, apresentaram-se tantos os aspectos positivos quanto negativos relacionados às suas zonas de conforto e de desconforto. Num confronto com o terceiro pressuposto de pesquisa, que sugere haver uma certa acomodação ou a presença de barreiras que dificultem as PcDs de saírem de suas zonas de conforto em seus ambientes de trabalho, percebe-se justamente o inverso, com a presença de muitas reflexões e atitudes proativas na busca de mais oportunidades e desafios relacionados à inclusão. De todo modo, esse aspecto dos desconfortos aparentam também estar relacionados com mais espaços de discussão e uma gestão mais democrática dentro da Universidade pesquisada.

Além das *network views* representadas nessa seção de análise e discussão dos resultados, de modo a apresentar uma análise complementar do achados, pode-se visualizar uma nuvem de palavras com as 25 palavras mais mencionadas entre os entrevistados na Figura 13.

Figura 13 – Nuvem de palavras mais citadas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que palavras como, inclusão, pessoas com deficiência, diferenças, relação, universidade, mudanças, dificuldades, problema e gestão estão entre as mais citadas, o que indicam de algum modo os tensionamentos, barreiras e paradoxos da inclusão (FERDMAN, 2017) presentes na Universidade a partir da percepção das pessoas com deficiência.

Uma palavra que chama muita atenção nessa nuvem é a **pessoas**, pois a sua ênfase demonstra que as pessoas estão no centro quando se discute o termo inclusão, reforçando inclusive o lema do movimento de pessoas com deficiência no Brasil: “não existe o nós sem nós”. Além disso, fica evidente a importância do grupo enquanto instrumento e fomento contínuo da inclusão em seus ambientes de trabalho.

Por fim, na próxima seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa a partir do que foi discutido e analisado em torno dos resultados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa última seção, pode ser apreciada a resposta para a pergunta de pesquisa e realizados os confrontos entre os pressupostos e resultados encontrados. Além disso, serão apresentadas as principais contribuições do trabalho, suas limitações e sugestões para estudos futuros envolvendo a temática da inclusão e das PcDs.

A presente investigação buscou responder como a inclusão no ambiente de trabalho do serviço público é percebida pelas pessoas com deficiência. Para tentar se chegar a respostas possíveis para tal pergunta, foi feita uma pesquisa junto a servidores com deficiência de uma Universidade Pública Federal. Constatou-se que o fenômeno da inclusão é complexo e multifacetado e partir da análise das falas de cada um dos entrevistados.

Essa complexidade está associada a tensionamentos e paradoxos como sugere a lente teórica adotada, mas vai além disso, pois percebem-se muitas falhas e barreiras envolvidas nesse processo, principalmente às relacionadas à expressão dos próprios sujeitos, como foi apresentado na resposta ao primeiro objetivo específico do trabalho, apresentado na primeira subseção da análise dos resultados, visto que há a presença de preconceito e discriminação nos ambientes de trabalho da Universidade. Percebeu-se também que o sentir-se semelhante aos demais de alguma forma parece ser mais valorizado do que o sentir-se distinto.

Sobre a questão das normas e fronteiras referentes à inclusão das PcDs, que foi apreciada na análise da segunda subseção e delimita o segundo objetivo específico, também foi confirmado o que se pressupôs com os estudos anteriores, as pessoas com deficiência que atuam no serviço público, mesmo que se sintam incluídas nos seus espaços delimitados e estáveis, sofrem com barreiras para a expansão de suas fronteiras que de alguma forma afetam seus sentimentos de inclusão. A burocracia aparece como uma grande barreira devido ao engessamento dos processos de mudança, as legislações e normas regulamentares que estabelecem um controle de trabalho rígido e uma gestão centralizada, que impede o surgimento de novas lideranças. Contudo, essas questões relacionadas à burocracia é algo que atinge todos os servidores, mas há de se pressupor que atinja com mais força as pessoas com deficiência pelo conjunto de barreiras que sofrem cotidianamente, o que enseja um estudo comparativo para visualizar de perto esse fenômeno associado ao sentimento de inclusão. Ainda nesse sentido e referente aos chamados limites rígidos, surgiram em praticamente todas as falas as questões das barreiras arquitetônicas, o que demonstra também o quanto os espaços públicos precisam ser readequados e adaptados para que as oportunidades de vínculos, convívio e trabalho possam se dar em condições de igualdade entre as pessoas com e sem deficiência.

O terceiro objetivo específico, que foi delimitado na subseção de análise referente à segurança e conforto, apresentou outro achado importante da pesquisa e que, de alguma forma, não confirmou o último pressuposto, pois constatou-se que, ao invés de uma acomodação, há um desejo de mudança muito grande por parte das pessoas com deficiência e deles se sentirem de algum modo protagonistas nesse processo. Além de novas práticas profissionais de gestão pública que parecem estar sendo adotadas na Universidade, percebeu-se um alto grau de consciência e de conhecimento de suas causas entre todos os entrevistados. Por mais que possam ser visualizados alguns graus de conforto e acomodação entre os participantes da pesquisa, o que ficou mais evidente foram suas ações e reflexões na busca de mudanças para se sentirem sempre mais incluídos em seus espaços de trabalho. Como sugestão de pesquisas futuras nesse aspecto, sugere-se vislumbrar de forma mais efetiva o papel das lideranças inclusivas e também observar a relação entre essas mudanças com o grau de inovação em seus processos de trabalho.

Como contribuições da pesquisa, podem ser acrescentados os desdobramentos teóricos sobre o tema da inclusão e, de modo mais específico, das pessoas com deficiência, pelo fato da pesquisa possibilitar que suas vozes ganhem também os espaços da academia e da produção do saber no país e no mundo. Além disso, o trabalho contém informações que podem servir de embasamento para ações relacionadas à gestão da inclusão nas Universidades, em outros órgãos públicos, bem como em instituições privadas.

Uma limitação da pesquisa é o fato dela não ter contemplado outros públicos que estejam na relação de trabalho com as pessoas com deficiência, sejam professores, os pares ou as próprias chefias, o que poderia trazer uma visão mais ampla e segura de todo o processo de inclusão. Além disso, uma limitação é que, ao mesmo tempo, já enseja futuras pesquisas, é o fato de ser uma pesquisa transversal e que apresenta um retrato de um momento. Assim, sugere-se uma pesquisa de caráter longitudinal e que possa acompanhar os servidores com deficiência, as ações da Secretaria de Acessibilidade e da Gestão Superior da Universidade no que diz respeito aos processos de inclusão nos ambientes de trabalho, propondo inclusive ações interventivas que possam também ser avaliadas na investigação. Uma limitação da pesquisa é também a não participação de pessoas com deficiência intelectual entre os entrevistados e nem mesmo na lista disponibilizada pela Universidade dos servidores que poderiam ser entrevistados, demonstrando que dentre o público de PcDs há alguns grupos que ainda estão à margem do mercado de trabalho e outros espaços de discussão sobre o assunto.

Por fim, outras sugestões para pesquisas futuras incluem: a realização de uma pesquisa *cross-cultural* que possa comparar o mesmo processo em outras universidades públicas ou

privadas de outros países que sejam referências em inclusão; a elaboração ou validação de uma escala que possa ser aplicada referente aos paradoxos da inclusão; e a realização de pesquisas quantitativas que analisem outras variáveis que possam estar relacionadas com uma percepção de inclusão positiva.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, Gordon W. **The nature of prejudice**. 1954.
- ARANHA, Maria Salete. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Brasília, ano XI, n.21, p. 160-173, 2001.
- ASSIS, Adamir Moreira; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. **REAd**. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 496-528, ago. 2014.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, art. 3, p. 439-461, 2010.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BATISTA, Lázaro; NASCIMENTO, Erasmo Henrique. Disability goes to university: Views and obstacles of inclusive process in Brazilian higher education. **Educação Unisinos**, v. 22, n. 2, p. 120, 2018.
- BAYTON, Douglas. Disability in History. **Disability Studies Quartely**, Columbus, n. 28, v.3, 2008.
- BENDER, Mariluz Sott. **As instituições de ensino superior (IES) como campo de trabalho e de inclusão: a percepção de gestores e trabalhadores com deficiência sobre a Lei de Cotas**. Dissertação: 2017.
- BEZERRA, Sérgio Sampaio; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Pessoa com deficiência intelectual: a nova "ralé". **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Diário Oficial da União, Brasília, n. 163, de 26 ago. 2009, Seção 1, p. 3-9.
- BRIMHALL, Kim C.; LIZANO, Erica Leeanne; MOR BARAK, Michàlle E. The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader–member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, v. 40, p. 79-88, 2014.
- CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. ‘Clear as mud’: toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, 2003. Disponível em: <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm>. Acesso em: 30 nov. 2016.

CAMPOS, J. G. F. de. VASCONCELOS, E. P. G. de. KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiências na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **R.Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, jul./ago./set. 2013.

CARDOSO, Laísa Mangela Gomes. **Pessoas com deficiência e inclusão no mercado de trabalho**: um estudo sobre lei de cotas, conflitos e cont (r) atos. Dissertação: UnB, 2016.

CARMELI, Abraham; REITER-PALMON, Roni; ZIV, Enbal. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, v. 22, n. 3, p. 250-260, 2010.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Formas de ver as Pessoas com Deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, art. 123, p. 100-129, 2010.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. **Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Acompanha 1 CD-ROM. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2010/Caracteristicas_Gerais_Religiao_Deficiencia/caracteristicas_religiao_deficiencia.Pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CHOI, Suk Bong; TRAN, Thi Bich Hanh; KANG, Seung-Wan. Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. **Journal of Happiness Studies**, p. 1-25, 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations**: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

D'AMARIO, E. Q.; FONSECA, S. A.; SORANZ, R. F. O ambiente inclusivo e a experiência de inclusão de indivíduos da raça negra nas organizações à luz da teoria institucional. **REGES: Revista Eletrônica de Gestão**, v. 2, p. 89/6-103, 2009.

DOBUSCH, Laura. Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 43, n. 10, p. 1644-1661, 2017.

DWERTMANN, David JG; BOEHM, Stephan A. Status matters: The asymmetric effects of supervisor–subordinate disability incongruence and climate for inclusion. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 44-64, 2016.

FARIA, M.D.; CARVALHO, J. L. F. S. Diretrizes para pesquisas com foco em pessoas com deficiência: um estudo bibliométrico em administração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 1, 2013.

FRANÇA, Tiago Henrique. A normalidade: uma breve introdução à história social da deficiência. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 6, n. 11, 2015.

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. **Academy of Management**. Chicago, 2009.

FERDMAN, B. M.; DEANE, B. R. (Eds.). **Diversity at work**: The practice of inclusion. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014.

FERDMAN, B. M.. If I'm comfortable does that mean I'm included? And if I'm included, will I now be comfortable? In: ROBERTS, L. M.; WOOTEN, L. P.; DAVIDSON, M. N. (Eds.). **Positive organizing in a global society**: understanding and engaging differences for capacity-building and inclusion, New York, NY: Routledge, 2016. pp. 65-70.

_____. Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 2, p. 235-263, 2017.

FERNANDES, Sheyla et al. Valores psicossociais e orientação à dominância social: Um estudo acerca do preconceito. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 20, n. 3, 2007.

FIALHO, C. B.; MELO, A. N.; GAI, M. J. P. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Ambiente Organizacional: Responsabilidade Social ou Obrigação Legal?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 43-63, 2017.

FLEURY, M.T.L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.3, Jul./Set., 2000.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da. **O trabalho da pessoa com deficiência**. São Paulo: LTr, 2006.

GIGER, Jean-Christophe et al. Evidências métricas da adaptação da Escala de Dominância Social numa amostra portuguesa. **Avaliação Psicológica**, v. 14, n. 1, 2015.

GIL, M. (Coord.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 1988.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUGEL, Maria Aparecida. **Pessoas com deficiência e o direito ao concurso público: reserva de cargos e empregos públicos, administração pública direta e indireta**. 3. ed. Goiânia: Ed. da UCG, 2016. 355p.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, 2005.

HAZARD, D; GALVÃO FILHO, T. A.; REZENDE, A. L. A. **Inclusão digital e social de pessoas com deficiência**. 1. ed. Brasília: UNESCO, 2007.

HOFFMANN, C.; TRAVERSO, L. C.; ZANINI, R. R. Contexto de trabalho das pessoas com deficiência no serviço público federal: contribuições do inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 707-718, out./dez. 2014.

HOPKINS, Karen M. et al. Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. **Children and Youth Services Review**, v. 32, n. 10, p. 1380-1387, 2010.

INSTITUTO ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo, Instituto Ethos, 2002.

_____. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016.

JOST, John T.; BANAJI, Mahzarin R. The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. **British journal of social psychology**, v. 33, n. 1, p. 1-27, 1994.

JOST, John T.; THOMPSON, Erik P. Group-based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among African Americans and European Americans. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 36, n. 3, p. 209-232, 2000.

JU, Song; ROBERTS, Eric; ZHANG, Dalun. Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. **Journal of Vocational Rehabilitation**, v. 38, n. 2, p. 113-123, 2013.

KOCHHANN, Shaiane Caroline; RODRIGUES, Glauco Oliveira. Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana?. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 182, p. 01-11, 2016.

KUZNETSOVA, Yuliya; YALCIN, Betul. Inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: is it really all about the money? A case study of four large companies in Norway and Sweden. **Disability & Society**, v. 32, n. 2, p. 233-253, 2017.

LEWIS, Marianne W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LIMA, Michelle P. et al. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, 2013.

LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; SILVA, Eduardo Pinto. Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 97-105, 2017.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MAJOR, Brenda; O'BRIEN, Laurie T. The social psychology of stigma. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 56, p. 393-421, 2005.

MATOS, N.; DOMINGOS, M. de L. C. Inclusão e adaptação de pessoas com deficiência (PCD) no setor público. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2016.

MENDONÇA, Guilherme Henrique Lasmar; LORENTZ, Lutiana Nacur. A Convenção Internacional sobre Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU e as quotas de trabalho para empregados com deficiência no Brasil. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, São Paulo, v. 22, n. 44, p.252-276, set. 2012.

MIRANDA, A. V.; CARVALHO, J. L. F. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 186-196, 2016.

MOR BARAK, M. E.; CHERIN, D. A. A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. Exploring a measure of inclusion-exclusion, *Administration in Social Work*, 22, 47-64, 1998.

MOR BARAK, Michàlle E. et al. Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. **Children and Youth Services Review**, v. 28, n. 5, p. 548-577, 2006.

MOR BARAK, M. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?, **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, Califórnia, v. 39, n.2, p. 83-88, Maio 2015. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>>. Acesso em: 7 novembro 2016.

_____. **Managing Diversity: Toward a gobally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2016.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 1, p. 58-69, jan-mar. 2005.

MOREIRA, L. B.; CAPPELLE, M. C. A.; FREITAS, M. N. C. A dinâmica identitária de Pessoas com Deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 40-61, 2015.

NELISSEN, P. T. J. H. et al. How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 14, p. 1610-1625, 2016/08/05 2016.

NEMBHARD, Ingrid M.; EDMONDSON, Amy C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 7, p. 941-966, 2006.

NISHII, Lisa H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 6, p. 1754-1774, 2013.

NOGUEIRA, M. A. Sofrimento organizacional, democracia e gestão universitária. In: **Gestão universitária**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2005. (Série Administração Pública, n. 1).

PAGAIME, Adriana. Pessoas com deficiência: concursos públicos e cotas. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 21, n. 45, p. 127-143, 2010.

PAIVA, Juliana Cavalcante Marinho; BENDASSOLLI, Pedro F. Políticas sociais de inclusão social para pessoas com deficiência. **Psicologia em Revista**, v. 23, n. 1, p. 418-429, 2017.

PAIVA, Juliana Cavalcante Marinho; BENDASSOLLI, Pedro Fernando; TORRES, Camila Costa. Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 218-239, 2015.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano; PASSERINO, Liliana Maria. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. **Revista brasileira de educação especial**. Marília, SP. Vol. 18, n. 2 (abr./jun. 2012), p. 245-264, 2012.

PEREIRA, Carlos Eduardo Candido; BIZELLI, Jose Luis; LEITE, Lúcia Pereira. Acessibilidade e deficiência na universidade: política de recursos humanos. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 5, p. 631-642, 2015.

_____. Organizações de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 138, 2017.

PÉREZ-CONESA, Francisco J.; ROMEO, Marina; YEPES-BALDÓ, Montserrat. Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-20, 2017.

PERLIN, A. P.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M.; FRIZZO, K.; ROSA, L. A. B. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo em uma empresa do setor cerâmico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 34, p. 214-236, 2016.

PETTIGREW, Thomas F.; TROPP, Linda R. A meta-analytic test of intergroup contact theory. **Journal of personality and social psychology**, v. 90, n. 5, p. 751, 2006.

PIMENTEL, Mariana Couto; PIMENTEL, Susana Couto. Acessibilidade como um direito fundamental: uma análise à luz das leis federais brasileiras. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 13, n. 1, p. 75-102, 2018.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. **Ranking de universidades**. São Paulo, 2017. Disponível em: < <http://ruf.folha.uol.com.br/2017/o-ruf/ranking-universidades/>>. Acesso em 25 setembro 2018.

RELATÓRIO MUNDIAL SOBRE DEFICIÊNCIA. World Health Organization, The World Bank; tradução Lexicus Serviços Linguísticos. São Paulo. 2011.

RIBEIRO, M.A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.16, n.50, p.545-564, jul./set. 2009.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, Wederson Rufino. Pessoas com deficiência e inclusão no trabalho na América Latina: desafios à universalização dos direitos/People with disabilities and work inclusion in Latin America: challenges to the universalization of rights. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 25, n. 4, 2017.

SANTOS, Wederson Rufino dos. Pessoas com deficiência: nossa maior minoria. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 18, p. 501-519, 2008.

SASSAKI, R.K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. In: VIVARTA, Veet (Org.). **Mídia e deficiência**. Brasília: Agência de Notícias dos Direitos da Infância/Fundação Banco do Brasil, 2003. p.160-165.

SCHUR, Lisa; HAN, Kyongji; KIM, Andrea; AMERI, Mason; BLANCK, Peter; KRUSE, Douglas. Disability at Work: A Look Back and Forward. **Journal of Occupational Rehabilitation**, p. 1-16, 2017.

SHERBIN, Laura; RASHID, Ripa. Diversity doesn't stick without inclusion. **Harvard Business Review**, 2017.

SHORE, Lynn M.; CLEVELAND, Jeanette N.; SANCHEZ, Diana. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, 2017.

SHORE, Lynn M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

SIDANIUS, Jim; PRATTO, Felicia. Social dominance theory: A new synthesis. 2004.

_____. The inevitability of oppression and the dynamics of social dominance. **Prejudice, politics, and the American dilemma**, p. 173-211, 1993.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM

ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANEPEQ, 2013

SILVEIRA, Nereida da; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Similaridade e dissimilaridade entre superiores e subordinados e suas implicações para a qualidade da relação diádica. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, 2009.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SOUZA, Jandara De Moura et al. Inclusão de pessoas com deficiência: das políticas públicas ao preconceito. **Revista Alcance (Online)**, v. 24, n. 1, p. 22, 2017.

TAJFEL, Henri. Social psychology of intergroup relations. **Annual review of psychology**, v. 33, n. 1, p. 1-39, 1982.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?. **Rev. bras. educ. espec.**, Marília, v.11, n.2, p. 273-294, ago. 2005.

TOP UNIVERSITIES. **QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS 2019**. London, 2018. Disponível em: < <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/out-now-qs-world-university-rankings-2019>>. Acesso em: 20 setembro 2018.

TRAVIS, Dnika J.; MOR BARAK, Michàlle E. Fight or flight? Factors influencing child welfare workers' propensity to seek positive change or disengage from their jobs. **Journal of Social Service Research**, v. 36, n. 3, p. 188-205, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Sobre a Secretaria de Acessibilidade UFC Inlui**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <<http://www.acessibilidade.ufc.br/sobre-a-secretaria-de-acessibilidade-ufc-inlui/>>. Acesso em: 25 setembro 2018.

UPIAS: The Union of the Physically Impaired Against Segregation. **Fundamental Principles of Disability**. Londres: The Union of the Physically Impaired Against Segregation, 1976.

VASCONCELOS, Fernando Donato. Muito além do Concurso: cotas para pessoas com deficiência no serviço público. **Revista Baiana da Inspeção do Trabalho**. 1. P. 59-73, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLANUEVA-FLORES, Mercedes; VALLE-CABRERA, Ramón; RAMÓN-JERÓNIMO, María A. Perceived compensation discrimination against physically disabled people in Andalusia. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 17, p. 2248-2265, 2015.

ZANITELLI, Leandro Martins. A lei de cotas para pessoas portadoras de deficiência nas empresas brasileiras: impacto e possíveis alternativas. **Ciência & saúde coletiva**, v. 18, p. 2085-2094, 2013.

GLOSSÁRIO¹

Acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Acompanhante: aquele que acompanha a pessoa com deficiência, podendo ou não desempenhar as funções de atendente pessoal.

Amputação: perda total ou parcial de um determinado membro ou segmento de membro.

Baixa visão ou visão subnormal: caracteriza-se pelo comprometimento do funcionamento visual dos olhos, mesmo após tratamento ou correção.

Barreiras: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros, classificadas em:

- a) barreiras urbanísticas: as existentes nas vias e nos espaços públicos e privados abertos ao público ou de uso coletivo;
- b) barreiras arquitetônicas: as existentes nos edifícios públicos e privados;
- c) barreiras nos transportes: as existentes nos sistemas e meios de transportes;
- d) barreiras nas comunicações e na informação: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação.

Cegueira: quando há perda total da visão ou pouquíssima capacidade de enxergar.

Comunicação: forma de interação dos cidadãos que abrange, entre outras opções, as línguas, inclusive a Língua Brasileira de Sinais (Libras), a visualização de textos, o Braille, o sistema de sinalização ou de comunicação tátil, os caracteres ampliados, os dispositivos multimídia,

¹ Dados retirados dos seguintes sítios eletrônicos: http://www.pgt.mpt.gov.br/publicacoes/manual_ppd.pdf; <https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/redacao-e-estilo/estilo/linguagem-inclusiva>; http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113146.htm

assim como a linguagem simples, escrita e oral, os sistemas auditivos e os meios de voz digitalizados e os modos, meios e formatos aumentativos e alternativos de comunicação, incluindo as tecnologias da informação e das comunicações;

Deficiência auditiva: há diferença entre deficiência auditiva parcial (quando há resíduo auditivo) e surdez (quando a deficiência auditiva é total). Use surdo, pessoa surda, pessoa com deficiência auditiva, deficiente auditivo. Não use termos como surdinho, mudinho, surdo-mudo.

Deficiência mental: use pessoa com deficiência mental ou pessoa deficiente mental. Não use criança excepcional, doente mental. O termo deficiente deve ser usado como adjetivo, e não substantivo. É aceitável como substantivo apenas em títulos de matérias.

Deficiência visual: é a perda total ou parcial, congênita ou adquirida, da visão. Assim, há dois grupos de deficiência.

Desenho universal: concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem usados por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou de projeto específico, incluindo os recursos de tecnologia assistiva.

Elemento de urbanização: quaisquer componentes de obras de urbanização, tais como os referentes a pavimentação, saneamento, encanamento para esgotos, distribuição de energia elétrica e de gás, iluminação pública, serviços de comunicação, abastecimento e distribuição de água, paisagismo e os que materializam as indicações do planejamento urbanístico;

Hemiparesia: perda parcial das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo).

Hemiplegia: perda total das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo).

Mobiliário urbano: conjunto de objetos existentes nas vias e nos espaços públicos, superpostos ou adicionados aos elementos de urbanização ou de edificação, de forma que sua modificação ou seu traslado não provoque alterações substanciais nesses elementos, tais como semáforos, postes de sinalização e similares, terminais e pontos de acesso coletivo às telecomunicações, fontes de água, lixeiras, toldos, marquises, bancos, quiosques e quaisquer outros de natureza análoga.

Monoparesia: perda parcial das funções motoras de um só membro (inferior ou posterior).

Monoplegia: perda total das funções motoras de um só membro (inferior ou posterior).

Ostomia: intervenção cirúrgica que cria um ostoma (abertura, ostio) na parede abdominal para adaptação de bolsa de coleta; processo cirúrgico que visa à construção de um caminho alternativo e novo na eliminação de fezes e urina para o exterior do corpo humano (colostomia: ostoma intestinal; urostomia: desvio urinário).

Paralisia cerebral: lesão de uma ou mais áreas do sistema nervoso central, tendo como consequência alterações psicomotoras, podendo ou não causar deficiência mental.

Paraparesia: perda parcial das funções motoras dos membros inferiores.

Paraplegia: perda total das funções motoras dos membros inferiores.

Pessoa com deficiência: aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Pessoa com mobilidade reduzida: aquela que tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentação, permanente ou temporária, gerando redução efetiva da mobilidade, da flexibilidade, da coordenação motora ou da percepção, incluindo idoso, gestante, lactante, pessoa com criança de colo e obeso.

Tecnologia assistiva ou ajuda técnica: produtos, equipamentos, dispositivos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivem promover a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, visando à sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social.

Tetraparesia: perda parcial das funções motoras dos membros superiores e inferiores.

Tetraplegia: perda total das funções dos membros superiores e inferiores.

Triparesia: perda parcial das funções motoras em três membros.

Triplegia: perda total das funções motoras em três membros.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicada às pessoas com deficiência que trabalham numa Universidade pública.

Parte I – Dados sociodemográficos do entrevistado

1. Dados da Entrevista:

Data da entrevista:		Duração:	
---------------------	--	----------	--

2. Dados do Entrevistado

1. Iniciais: _____

2. Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino

3. Tipo de deficiência:

1. Tem dificuldade permanente de enxergar? (Se utiliza óculos ou lentes de contato, faça sua avaliação quando estiver utilizando)

() Sim, não consegue de modo algum

() Sim, grande dificuldade

() Sim, alguma dificuldade

() Não, nenhuma dificuldade

Essa dificuldade afeta sua autonomia e independência de alguma forma?

2. Tem dificuldade permanente de ouvir? (Se utiliza aparelho auditivo, faça sua avaliação quando estiver utilizando)

() Sim, não consegue de modo algum

() Sim, grande dificuldade

() Sim, alguma dificuldade

() Não, nenhuma dificuldade

Essa dificuldade afeta sua autonomia e independência de alguma forma?

3. Tem alguma dificuldade permanente de caminhar ou subir degraus? (Se utiliza prótese, bengala ou aparelho auxiliar, faça sua avaliação quando o estiver utilizando)

() Sim, não consegue de modo algum

() Sim, grande dificuldade

() Sim, alguma dificuldade

() Não, nenhuma dificuldade

Essa dificuldade afeta sua autonomia e independência de alguma forma?

4. Tem alguma deficiência mental ou intelectual permanente que limite as suas atividades habituais, como trabalhar, estudar, lazer etc.?

() Sim

() Não

Essa dificuldade afeta sua autonomia e independência de alguma forma?

4. Idade: _____

5. Estado civil:
1. Solteiro(a)
 2. Casado(a)/União Estável
 3. Divorciado(a)
 4. Viúvo(a)
 5. Outro _____
6. Grau de Escolaridade:
1. Ensino Fundamental incompleto
 2. Ensino Fundamental completo
 3. Ensino Médio incompleto
 4. Ensino Médio completo
 5. Superior incompleto
 6. Superior completo
 7. Especialização
 8. Mestrado
 9. Doutorado
7. Com quem reside?
1. Sozinho
 2. Com os pais
 3. Somente com o cônjuge
 4. Com o cônjuge e os filhos
 5. Somente com os filhos
 6. Com outros familiares
 7. Outros _____
8. Há quanto tempo trabalha na Universidade? Qual setor trabalha? Já trabalhou em outros setores? Se sim, quais?
- _____
- _____
- _____
9. Cargo: _____
10. Função que exerce atualmente: _____
11. Nível de responsabilidade financeira sobre a casa:
- É responsável por todo o orçamento doméstico
 - É parcialmente responsável pelo orçamento doméstico
 - Não tem responsabilidades sobre o orçamento doméstico, utilizando o salário somente para despesas pessoais.

Parte II – Dados relativos aos objetivos da pesquisa

2.1. Expressão de si e identidade

12. Quem é você? Como se vê? (Que aspectos de sua identidade você julga como diferentes ou similares aos membros de seu grupo de trabalho?)
13. Como ocorre a expressão de seus pensamentos e posicionamentos no seu ambiente de trabalho? Percebe barreiras ou facilidades? De que ordens? Como lida com elas?

14. Sente-se valorizado por suas diferenças? E por suas semelhanças? De que forma?
15. De que forma as diferenças e/ou semelhanças perante os demais membros interferem no seu trabalho? Tente dar exemplos e situações.

2.2 Normas e Fronteiras

16. Como percebe as normas (regras), sejam formais ou informais, no seu ambiente de trabalho? Quem as define e como são definidas (processo de definição)? Como se dá a representatividade e participação dos membros do grupo de trabalho nas formulações de tais normas? E de modo mais específico, a sua forma de participação?
17. E no que diz respeito às regras (e limites) relacionados à inclusão no seu ambiente de trabalho? Qual avaliação você faz? Elas existem? São divulgadas e trabalhadas?
18. Como se dá as limitações e fronteiras do seu espaço de trabalho em relação a outros setores e ambientes da universidade e da comunidade? Você considera as normas (regras) e limites flexíveis ou rígidas? Por qual motivo?
19. Como percebe as possibilidades crescimento profissional, a aceitação ou não de novos desafios e a pressões por mudanças no seu ambiente de trabalho e rotinas?
20. Em relação a possíveis mudanças nos membros de trabalho ou nas rotinas, como se dá tais processos? Suas necessidades e opiniões (e dos seus membros de trabalho) são avaliadas? Como ocorre essa avaliação?

2.3 Segurança e Conforto

21. Em que medida se sente confortável (ou não) para ser você mesmo no seu ambiente de trabalho? Em relação à tomada de decisões que envolvam algum grau de risco, como se sente para tomá-las perante seu grupo de trabalho? Como percebe o tratamento que é dado às diferenças no seu ambiente de trabalho?
22. Avalia que há necessidade de mudanças em você, nos seus colegas e no seu ambiente de trabalho para que possa se sentir mais incluído? De que forma percebe isso? Poderia descrever situações ou exemplos?
23. Em relação a essas possíveis necessidades de mudança citadas acima, percebe conforto e estagnação (ou estabilidade) no seu ambiente de trabalho? Percebe desconfortos (individuais ou coletivos) e de que forma? Tente citar situações e exemplos.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado por Davi Sampaio Marques (pesquisador) como participante da pesquisa intitulada “Paradoxos da Inclusão no Trabalho: um Estudo com Pessoas com Deficiência no Setor Público”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral conhecer as percepções das pessoas com deficiência que trabalham numa universidade pública sobre seu processo de inclusão em seus ambientes de trabalho.

Você pode a qualquer momento recusar a continuar participando da pesquisa e também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. Garanto que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

Endereço do responsável pela pesquisa:

Nome: Davi Sampaio Marques
Instituição: Universidade Federal do Ceará
Endereço: Rua Professor Carvalho, 2950, ap. 106 – Joaquim Távora - Fortaleza - CE.
Telefones para contato: (85) 3067-1714/(85) 99959-4717

O abaixo assinado _____, _____ anos, RG: _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante dessa pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____ / ____ / ____

	Data		Ass.
Participante da pesquisa			
	Data		Ass.
Nome do pesquisador			
	Data		Ass.
Pesquisador que aplicou o TCLE			