

**PARADOXOS DA INCLUSÃO NO TRABALHO: um estudo com pessoas com deficiência no setor público**

**DAVI SAMPAIO MARQUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Ao Programa de Pós-graduação de Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

## PARADOXOS DA INCLUSÃO NO TRABALHO: um estudo com pessoas com deficiência no setor público

### 1 INTRODUÇÃO

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. (IBGE, 2012). 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).

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). 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 (PAIVA; BENDASSOLLI, 2017). A adoção da Convenção da ONU ampliou o conceito de pessoas com deficiência na legislação, abordando um novo modelo que propõe a participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2009).

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). De modo mais específico, a gestão profissional em universidades públicas, 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).

O processo e a prática da inclusão envolvem tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo. 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; 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; 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.

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? Dessa forma, essa pesquisa busca conhecer as percepções das pessoas com deficiência que trabalham no setor público sobre seus processos de inclusão em seus ambientes de trabalho. Para cumprir esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram delimitados: 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. Assim, foi realizada uma pesquisa de campo, qualitativa e descritiva, com análise de conteúdo de entrevistas com roteiros semiestruturados junto às PcDs que trabalham como servidores de uma universidade pública federal.

## **2 PARADOXOS DA INCLUSÃO**

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 (SHERBIN; RASHID, 2017). 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).

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, trabalhar em torno da inclusão em organizações e sociedades diversas pode frequentemente ser experienciada como uma polarização e apresentar muitos desafios e tensões. 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 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...”. (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.

O pertencimento e absorção e 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.

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). No outro lado, 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.

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.

### **3 PESQUISAS SOBRE INCLUSÃO, PCDS E O SETOR PÚBLICO**

Em alguns estudos nacionais 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).

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.

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). Cabe assinalar que a pessoa com deficiência, tal como os demais servidores públicos, insere-se 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). Outra questão 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).

Por fim, 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.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foi realizado um estudo qualitativo, buscando-se conhecer as produções subjetivas apresentadas pelas PcDs, participantes da pesquisa, observadas diretamente pela fala ou em outras posturas e aspectos não-verbais. A pesquisa, descritiva quanto aos seus fins, buscou descrever a realidade dos entrevistados na condição de servidores de uma universidade pública, representantes das PcDs. Os participantes dessa pesquisa foram escolhidos dentre servidores de uma universidade pública federal, localizada no Nordeste do Brasil, que apresentassem 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 os pesquisadores serem servidores da instituição escolhida. Outro fator de escolha da instituição foi o fato de ela possuir uma Secretaria voltada para planejar e gerir as ações voltadas para acessibilidade e inclusão de servidores e estudantes.

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 entrevistados foi delimitada a partir da saturação dos conteúdos obtidos na entrevista, totalizando 12 (doze) PcDs entrevistadas.

A coleta de dados foi obtida por meio de entrevistas (dados primários). O método de coleta de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado a partir do modelo teórico de Ferdman (2017) dos paradoxos da inclusão. A análise dos dados foi realizada utilizando a análise de conteúdo, classificando-o 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, decompondo o conteúdo em fragmentos mais simples, os quais foram qualificados nas categorias e subcategorias pré-construídas e as acrescentadas a partir da análise das falas. Para auxiliar nesse processo, o *software* Atlas.ti foi utilizado como ferramenta. Por fim, o Quadro 1 apresenta as categorias de análise, suas unidades de contexto e as suas respectivas unidades de registro.

Quadro 1 – 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 a partir da mudança de si; Desafios e mudanças	Conhecimento como fator de mudança; Chefia como promotor de mudanças; Engajamento político; Gestão democrática; Proatividade; Voz ativa

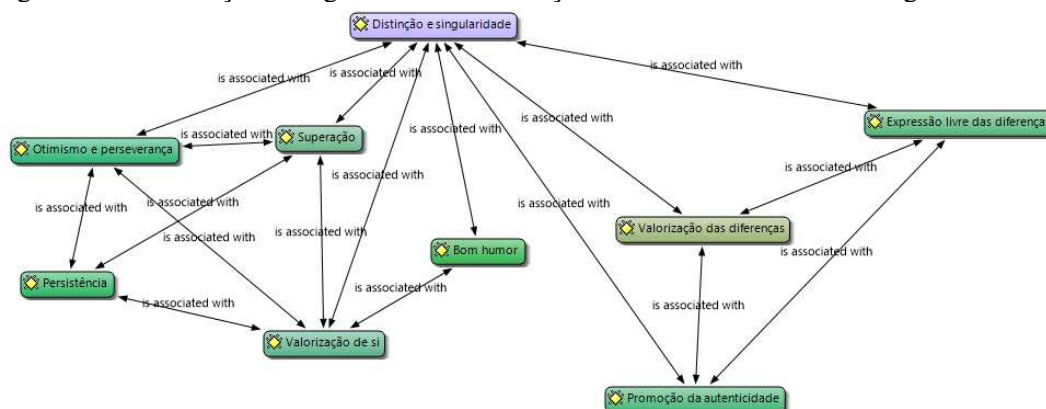
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ferdman (2017) e nos dados da pesquisa (2018).

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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. A partir do perfil sociodemográfico dos entrevistados, observa-se que há o mesmo número de pessoas do sexo masculino e feminino. A idade dos participantes 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). 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.

### 5.1 Expressão de si e identidade

Figura 1 – A Distinção e singularidade e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

Na Figura 1 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 referente às individualidades, as suas características singulares que são valorizadas em seus ambientes de trabalho.

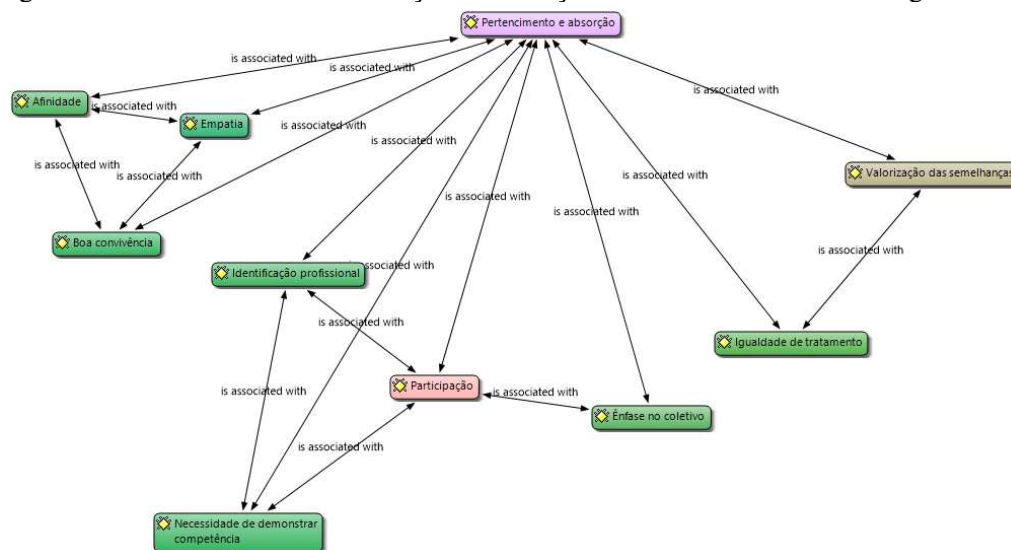
A unidade de registro com mais menções foi a Valorização das diferenças (21 citações). Nessa categoria são contempladas as diferenças que fazem os indivíduos se sentirem reconhecidos e valorizados junto aos seus membros e ambiente de trabalho, fortalecendo as suas singularidades e identidades. Entre as falas, pode-se citar a fala do E1: “me vejo valorizado pelo âmbito do ambiente de trabalho [...] acabam dando um valor maior por algo no próprio trabalho do que em decorrência das dificuldades por ser pessoa com deficiência”. Observa-se nessa fala que a valorização das diferenças está associada à realização de um trabalho bem avaliado.

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: “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 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”.

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). 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 desde então, passei a encontrar sérias dificuldades de maneira radical, e como o tempo foi me habituando e superando essas barreiras”. 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 (LIMA, 2013).

Figura 2 – O Pertencimento e absorção e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

A unidade Pertencimento e absorção (ver Figura 2) 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 menções nessa unidade de contexto foi a Participação (43), podendo indicar que esse lado do paradoxo tende a ser mais apreciado pelas PcDs 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 [...] a gente tem uma certa autonomia, não tem aquela coisa assim tão imposta” (E8). Nessa e em outras falas é possível observar a importância dessa participação para que os servidores com deficiência se sintam pertencentes e ativos em seus grupos de trabalho. Tais achados podem ser um indicativo de alguns avanços na gestão de instituições públicas, contrariando aquelas que têm limitado a autonomia de seus servidores, como demonstraram 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?” (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 quanto o outro servidor deram ênfase no coletivo e relataram a importância disso para as conquistas relacionadas à inclusão em seus locais de trabalho. 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). A necessidade de demonstrar competência se apresenta como algo para fazer com que se sentissem iguais aos demais, contudo, é algo que pode favorecer o sentimento de pertencimento e, ao mesmo tempo, impedir que tenham uma expressão mais autêntica de suas identidades.

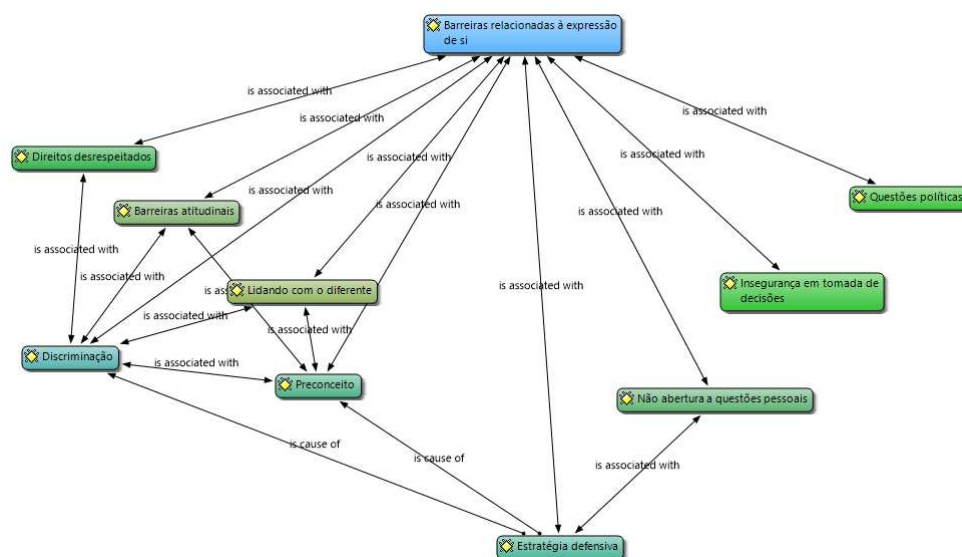
A unidade de registro Valorização das semelhanças teve um total de 26 citações categorizadas, inclusive sendo vista muitas vezes como algo que seria mais positivo do que as diferenças entre os membros, como destacado no seguinte trecho: “Bem, como eu passei por vários setores, alguns setores eu me senti 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).

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 basicamente igual às outras pessoas [...] tenho os mesmos tipos de oportunidades, as mesmas dificuldades [...] não há uma diferença de tratamento no lado profissional e nem no lado pessoal [...]”. 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 “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 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.

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 3.

Figura 3 – As Barreiras relacionadas à expressão de si e as relações entre suas unidades de registro





Fonte: Elaborado pelos autores 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. O seguinte trecho de fala representa esse aspecto: “[...] um tabu de que nós não somos capazes e, por causa disso, se criam as barreiras. Dentro dessas barreiras, eu destaco as atitudinais, 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: “[...] outras que olham assim meio atravessado [...] talvez por medo de se aproximar ou porque achavam que pode machucar [...] algumas pessoas evitam o contato, a primeira entrada assim na sala, às vezes algumas pessoas procuram outras pessoas” (E4). Tais achados 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, como no trecho a seguir: “[...] 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. 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).

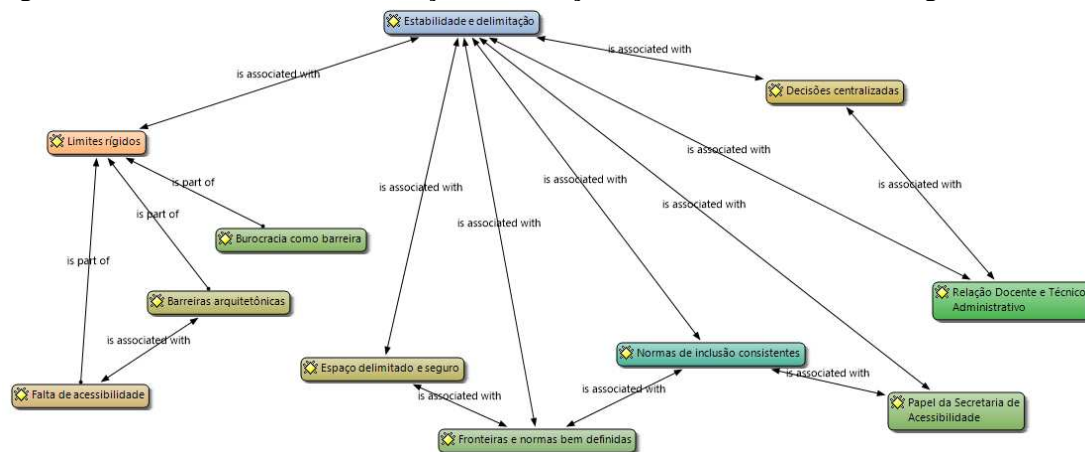
A unidade de registro Não abertura a questões pessoais (10 menções) aparece relacionada com a unidade Estratégia defensiva (7 menções), sendo causas de atitudes preconceituosas ou discriminações anteriores nos ambientes de trabalho. Tais resultados podem ser encarados como formas de enfrentamento dos preconceitos. O relato a seguir representa tais unidades: “[...] tem muito a ver na verdade é com o fato de a discriminação ainda pesar muito nesse sentido [...] falar da sua vida te torna frágil”. (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. 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.

## 5.2 Normas e fronteiras

Figura 4 – A Estabilidade e Delimitação e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

Na unidade de contexto Estabilidade e Delimitação, que está representada na Figura 4, 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). 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?” (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 [...]” (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” (E2).

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 PcDs 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 por esse público. Assim, a fala da entrevistada E7 reforça tais pontos: “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

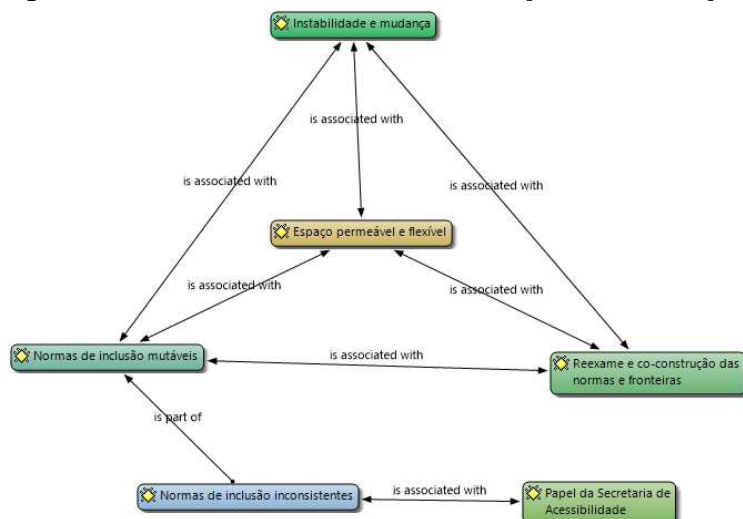
Administrativo (6 menções). O entrevistado E2 apresenta em sua fala o que representa tais decisões centralizadas, que estão relacionadas com a hierarquia presente na instituição: “[...] as regras, tem as regras formais que são do próprio instituto (unidade), a direção [...] questões legais, né? Aí já 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 [...] coletivo [...] todo o tipo de trabalho que é dado para mim é dado para os outros [...]”. 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 com normas de inclusão inconsistentes). Isso 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. No setor como um todo, eles priorizam muito essa questão de incluir e viabilizar o acesso à informação”.

A unidade de contexto Instabilidade e Mudança apresentou uma quantidade menor de unidades de registro, como se pode verificar na Figura 5.

Figura 5 – A Instabilidade e Mudança e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelos autores 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”.

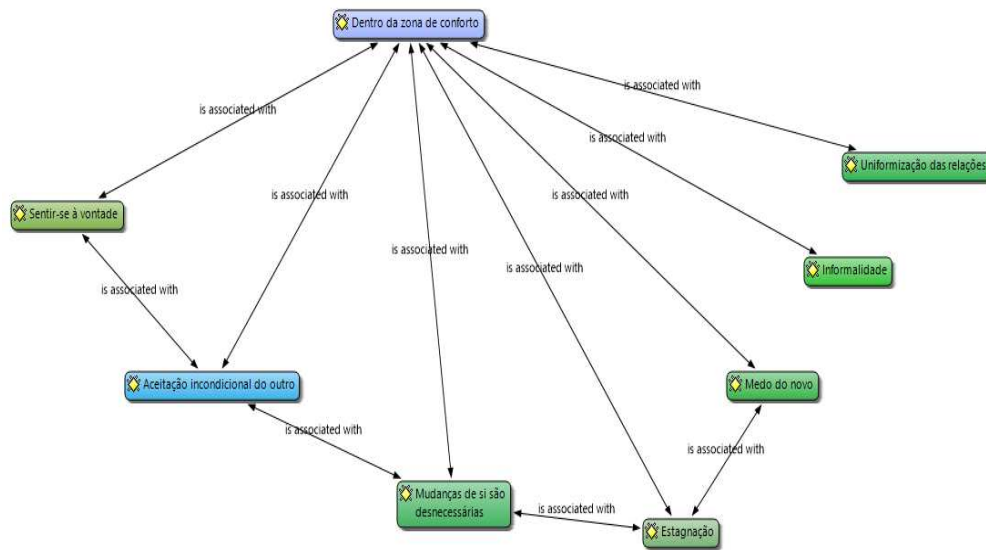
A respeito das Normas de inclusão mutáveis e ao Reexame e co-construção das normas e fronteiras, cada uma com 12 menções, que foram unidades de registro associadas com Espaço permeável e flexível, destaca-se a seguinte fala referente às duas unidades de registro: “[...] a inclusão era realmente mais 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? (E4). 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 sáísse 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”.

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” (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” (E9).

Percebe-se, por fim, 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, indo na mesma direção de pesquisas anteriores que apresentam a experiência de inclusão por PcDs no setor público com percepções de falta de acessibilidade e a limites burocráticos (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.

### **5.3 Segurança e conforto**

Figura 6 – Dentro da Zona de Conforto e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

Pode ser observada, na Figura 6, 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 E11 afirma: “[...] em relação aos colegas mesmo, eu consigo me expressar bem. E à chefia também, a gente brinca muito uma com a outra”.

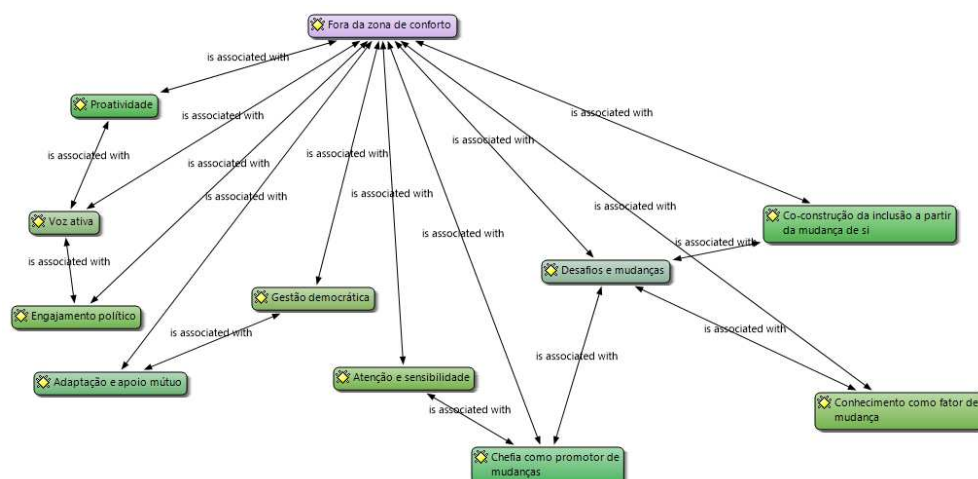
A respeito da Aceitação incondicional do outro (4 menções), destaca-se o seguinte trecho: “Acredito que eu estou em um ambiente de trabalho bem acolhedor [...] que reconhece a gente como pessoa humana, ou seja, permite que a gente exponha a pessoa que de fato você é e as características sejam enfatizadas conforme você é naturalmente” (E1). E com relação à unidade Mudanças de si são desnecessárias (5 menções), 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.

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”. 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 a 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 pode proporcionar também uma zona de conforto principalmente para os que lidam com as pessoas com deficiência. 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).

A respeito das mudanças e ao estar Fora da zona de conforto, na Figura 7 é possível visualizar as unidades de registro referentes a essa unidade.

Figura 7 – Fora da Zona de Conforto e as relações entre suas unidades de registro



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2018).

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” (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 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 por conhecimento e aprendizado apresenta-se também como garantia de melhores postos na Universidade, como se percebe no relato da entrevistada E7: “[...] 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”.

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”. 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 mesmo sentido, a Gestão democrática (17 menções), que está associada à unidade Adaptação e apoio mútuo (12 menções) foram também enfatizadas nas falas. 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 [...]”

através do diálogo, das minorias [...] 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”.

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? Acho que a gente está começando isso” (E7)

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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, 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, ficou constatado que 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. Mesmo sabendo-se que a burocracia atinge todos os servidores, 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, pois se constatou 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 de a 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.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se citar 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. Vale ressaltar 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.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. 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.
- 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.



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.

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.

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

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

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, Liliansa 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.

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.

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.

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.

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.