



Sobre Normas, Limites e Fronteiras: um Estudo sobre a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Público

Autoria

Davi Sampaio Marques - davi.marques@ufc.br

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Tereza Cristina Batista de Lima - tcblima@uol.com.br

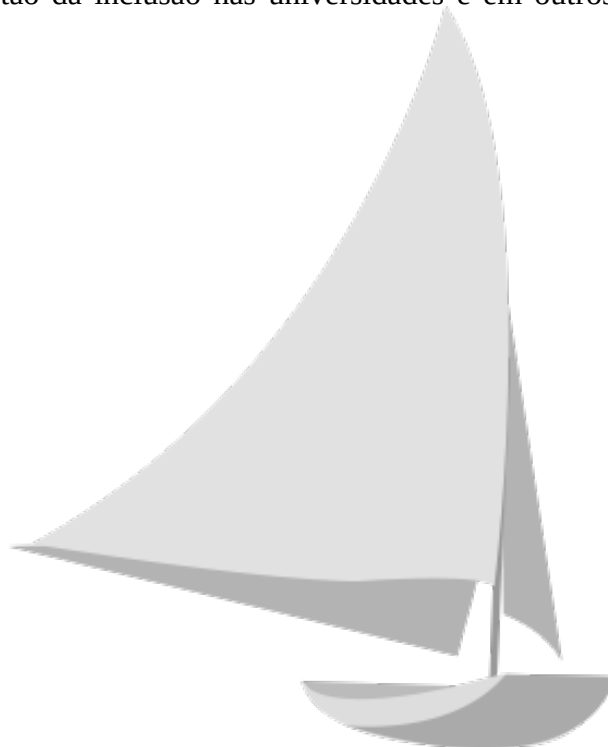
Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Agradecimentos

À Universidade Federal do Ceará.

Resumo

Esse trabalho objetiva conhecer as percepções das pessoas com deficiências (PcDs) sobre as normas e fronteiras relacionados aos seus processos de inclusão. O processo e a prática da inclusão envolvem tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo, divididas em três núcleos: expressão de si e identidade; normas e fronteiras; e segurança e conforto. Toda organização com práticas inclusivas irá se deparar com tensões envolvendo esses núcleos. Foi realizada uma pesquisa de campo, qualitativa, exploratória e descritiva com entrevistas semiestruturadas junto a PcDs, servidores de uma universidade pública federal. A análise e tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo. Constatou-se que questões relativas à estrutura burocrática surgem como barreiras para a expansão de suas fronteiras, afetando os sentimentos de inclusão das PcDs. Os resultados coletados podem servir de embasamento para ações relacionadas à gestão da inclusão nas universidades e em outros órgãos públicos.





Sobre Normas, Limites e Fronteiras: um Estudo sobre a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Setor Público

Resumo

Esse trabalho objetiva conhecer as percepções das pessoas com deficiências (PcDs) sobre as normas e fronteiras relacionados aos seus processos de inclusão. O processo e a prática da inclusão envolvem tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo, divididas em três núcleos: expressão de si e identidade; normas e fronteiras; e segurança e conforto. Toda organização com práticas inclusivas irá se deparar com tensões envolvendo esses núcleos. Foi realizada uma pesquisa de campo, qualitativa, exploratória e descritiva com entrevistas semiestruturadas junto a PcDs, servidores de uma universidade pública federal. A análise e tratamento dos dados se deu pela análise de conteúdo. Constatou-se que questões relativas à estrutura burocrática surgem como barreiras para a expansão de suas fronteiras, afetando os sentimentos de inclusão das PcDs. Os resultados coletados podem servir de embasamento para ações relacionadas à gestão da inclusão nas universidades e em outros órgãos públicos.

Palavras-chave: Inclusão; Normas; Limites; Pessoas com Deficiência; Universidade Pública.

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 e sem deficiência, o primeiro grupo apresenta mais desvantagens. Por exemplo, em relação à ocupação, no grupo das PcDs, aproximadamente 23,6% são trabalhadores, enquanto no grupo das pessoas sem deficiência 76,4% são trabalhadores (IBGE, 2012). As 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).

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 possuam, podendo ser reservado até 20% 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).

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, 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). Além disso, 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 garante uma medida efetiva para viabilizar o acesso e a permanência das PcDs no trabalho (TANAKA; MANZINI, 2005; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; FIALHO; MELO; GAI, 2017).



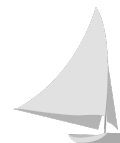
Em um sistema inclusivo, há uma valorização de si e dos outros “por causa das” e não “apesar das” diferenças (ou semelhanças) (FERDMAN; DEANE, 2014). Todos – por meio dos múltiplos tipos de diferenças – devem ser empoderados por meio da participação completa e de sua contribuição pelo sentir e estar 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 (expressão de si e identidade; normas e fronteiras; segurança e conforto). O segundo núcleo contempla 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.

A partir da problemática apresentada e dos conceitos preliminares abordados, o trabalho objetivou pesquisar as percepções das pessoas com deficiência sobre as normas e fronteiras relacionados aos seus processos de inclusão. 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 pesquisa contribui assim 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 da administração pública.

2 Fundamentação Teórica

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).

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).

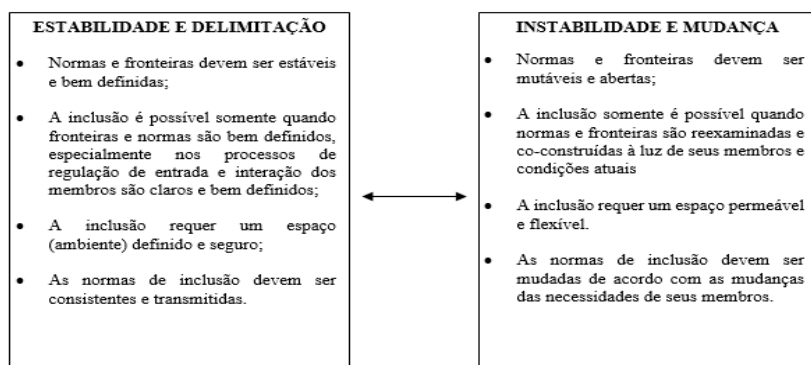


Ferdman (2017) ressalta que a inclusão é um processo e uma prática que envolve trabalhar com a diversidade como um recurso; em organizações e sociedades inclusivas, as pessoas de todas as identidades e muitos estilos podem ser completamente elas mesmas e também contribuir para a grande coletividade, com a valorização de todos os seus membros. Contudo, 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. 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.

O primeiro núcleo diz respeito a tensões da expressão de si e identidade. 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 Figura 1 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Normas e Fronteiras, que ocorre entre a Estabilidade e Delimitação e a Instabilidade e Mudança.

Figura 1 – Tensões do Núcleo Normas e Fronteiras



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ferdman (2017).

Como é possível visualizar na Figura 1, 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.

Já no núcleo segurança e conforto, o tensionamento 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.

Alguns trabalhos recentes, como o de Pereira, Bizelli e Leite (2015), indicam que os órgãos públicos apresentam maiores dificuldades de se adaptar às PcDs 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 PcDs, 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, 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).

3 Aspectos Metodológicos

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. Quanto aos fins, é 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).

Os participantes dessa pesquisa foram escolhidos dentre 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 os pesquisadores serem servidores da instituição escolhida. Outro fator de escolha da instituição foi o fato de a mesma 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 PcDs 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 possuísem 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 nas entrevistas, totalizando 12 (doze) entrevistados. O método de coleta de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado a partir do modelo teórico de Ferdman (2017) a respeito dos paradoxos da inclusão, com foco no núcleo relacionado às normas e fronteiras.

A análise dos dados foi realizada utilizando a análise de conteúdo. 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). Por fim, o Quadro 1 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 1 – Apresentação das Categorias de Análise

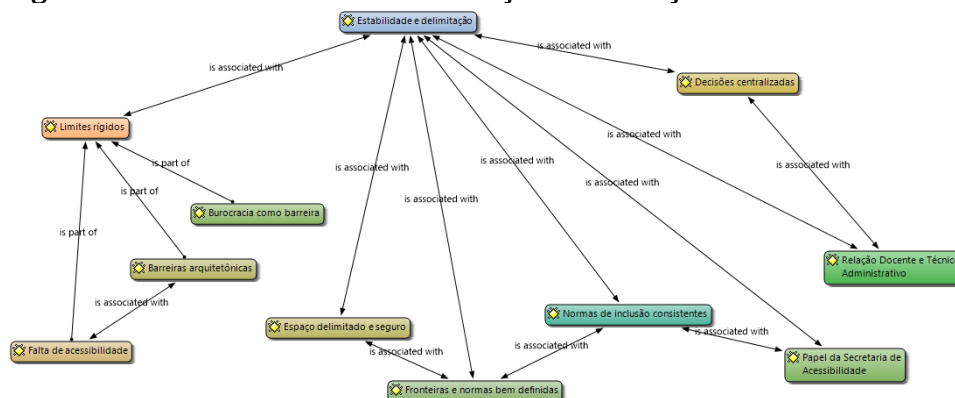
Categorias de Análise	Unidades de Contexto	Unidades de Registro	
		Pré-análise	Pós-análise
Normas e Fronteiras	Estabilidade e Delimitação	Espaço delimitado e seguro; Fronteiras e normas bem definidas; Normas de inclusão consistentes.	Barreiras arquitetônicas; Burocracia como barreira; Decisões centralizadas; 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

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

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nessa seção são apresentados os achados da pesquisa em diálogo com fundamentação teórica e com base nas categorias e unidades definidas no Quadro 1. 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.

Figura 2 – 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 2, 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?” (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

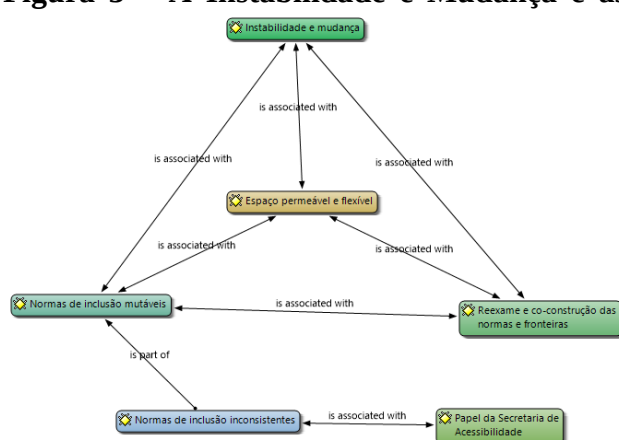


relação aos servidores, sejam pessoas com ou sem deficiência. De todo modo, sabe-se que alguns servidores possam apresentar incongruências entre o que se deseja fazer e o que será realizado em busca dessa estabilidade (LOUREIRO; MENDES; SILVA, 2017); e tais incongruências podem dificultar o processo 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 também 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 3.

Figura 3 – 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).

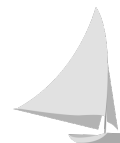
Percebe-se, por fim, que há uma maior representação de aspectos relacionados à estabilidade e delimitação das normas e fronteiras, mas de uma forma que acaba sendo predominantemente percebida como barreiras para uma inclusão efetiva em seus espaços de trabalho da Universidade, indo na mesma direção de pesquisas anteriores que apresentam a experiência de inclusão por PcDs no setor público com percepções de falta de acessibilidade e a limites burocráticos (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.

5 Considerações Finais

A presente investigação buscou responder como as pessoas com deficiência percebem os seus processos de inclusão no que diz respeito às normas e fronteiras. Os achados encontrados indicam que as PcDs 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 levando-se em consideração que aspectos relacionados à estrutura burocrática atingirem todos os servidores, há de se pressupor que impacte com mais força as pessoas com deficiência pelo conjunto de barreiras que sofrem cotidianamente e historicamente, 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.

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.

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.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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. **Internacional Journal of Qualitative Methods**, 2003. Disponível em: <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm>. Acesso em: 30 nov. 2016.
- 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.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.



- LEWIS, Marianne W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.
- LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glaucio 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.
- 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 globally inclusive workplace. SAGE Publications, 2016.
- 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).
- 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, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.