PUC Minas
E&G Economia & Gestão
ISSN 1984-6606

UM OLHAR SOBRE A EXPERIÊNCIA DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA QUE TRABALHAM EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

A LOOK AT THE INCLUSIVE EXPERIENCE OF PERSONS WITH DISABILITIES THAT WORKING IN A PUBLIC UNIVERSITY

Davi Sampaio Marques
Universidade Federal do Ceará
davi.marques@ufc.br

Tainah Pinheiro Moreira
Universidade Federal do Ceará
tainahpm@gmail.com

Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará
tcblima@uol.com.br

Submissão: 31/07/2017
Aprovação: 26/11/2017

RESUMO

Este trabalho objetivou investigar as percepções que pessoas com deficiência que trabalham numa universidade pública federal têm a respeito de suas experiências de inclusão nos seus grupos de trabalho. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, utilizando-se entrevistas semiestruturadas. Para tratamento e análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo. O referencial teórico foi desenvolvido a partir do construto "experiência de inclusão" abordado por Ferdman et al. (2009). Destaca-se que a experiência de inclusão percebida ainda apresenta barreiras e lacunas, como problemas de acessibilidade, falta de conhecimento e limitações de ordem burocrática. Os achados sugerem a necessidade de ações de comportamento inclusivo por parte das PcDs, seus grupos de trabalho e da organização. Como contribuições, destaca-se que o trabalho investigativo junto a esse público traz à tona e dá voz a diferenças, muitas vezes, reprimidas, abafadas, ou simplesmente veladas no mundo social e do trabalho.

Palavras-chave: Pessoas com Deficiência. Diversidade. Inclusão. Experiência de Inclusão. Comportamento Inclusivo.

ABSTRACT

This paper aimed to investigate the perception that people with disabilities that working in a federal public university have about their experiences of inclusion in their work groups. A qualitative and exploratory research was done, using semi-structured interviews. For data analysis and treatment, was used the content analysis. The theoretical framework was developed from the "experience of inclusion", construct addressed by Ferdman et al. (2009). It should be noted that a perceived inclusion experience still presents barriers and gaps, such as problems of accessibility, lack of knowledge and bureaucratic limitations. The findings suggest the need for actions of inclusive behavior by the PwD, their work groups and the organization. As contributions, it stands out that the research work with this public brings up and gives voice to, often, repressed, muffled, or simply veiled in the social and work world.

Keywords: People with Disabilities. Diversity. Inclusion. Experience of Inclusion. Inclusive Behavior.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, após a promulgação da Lei n. 8.213/1991, organizações públicas e privadas passaram a ter que reservar, obrigatoriamente, um percentual de vagas de trabalho para pessoas com deficiência (PcDs). Apesar desse avanço, a simples existência de leis, por si só, não pode ser considerada uma garantia de pleno acesso e muito menos de permanência desse público no mercado trabalho (TANAKA; MANZINI, 2005; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Sem a associação de outras medidas que promovam a diversidade e a inclusão, condições justas e favoráveis de trabalho dificilmente serão disponibilizadas de maneira indistinta a todas as pessoas (REZENDE; CARVALHO-FREITAS, 2014).

Dessa forma, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho vai além do mero cumprimento da legislação e envolve também aspectos decorrentes da subjetividade das relações estabelecidas entre PcDs, colegas e chefias. Essas relações, muitas vezes, ainda refletem um senso comum socialmente construído sobre a pessoa com deficiência e acabam manifestando ações marcadas pela subestimação de habilidades e capacidades, tratamento paternalista e assistencialista, e demais constrangimentos (HOFFMANN; TRAVERSO; ZANINI, 2014). Para Moscovici (2003), o senso comum que se tem sobre determinado tema constitui uma representação social e inclui os preconceitos, ideologias e características específicas das atividades cotidianas sociais e profissionais das pessoas.

Assim, o despreparo dos dirigentes e do grupo de trabalho para receber e gerir profissionais com deficiência é umas das falhas dos processos de pós-inserção de PcDs no mercado de trabalho; outras dizem respeito à falta de fiscalização e às lacunas da legislação vigente (HOFFMANN; TRAVERSO; ZANINI, 2014). Além dessas falhas, que acometem as organizações de uma forma geral, no que se refere especificamente ao setor público, Matos e Domingos (2016) também apontam para a falta de investimento em infraestrutura e capacitação, elementos fundamentais para que os servidores com deficiência sintam-se valorizados e possam contribuir com o crescimento da instituição em condições de igualdade.

Diante disso, discussões a respeito da gestão da diversidade e das práticas de inclusão começaram a ganhar mais espaço no meio acadêmico e organizacional (MACCALI et al., 2015). Ferdman et al. (2009) define inclusão a partir de dois componentes: o comportamento

inclusivo, sob a perspectiva do grupo de trabalho; e a experiência de inclusão, sob a perspectiva do indivíduo. Dessa forma, a experiência de inclusão em um grupo de trabalho é tida como a percepção dos indivíduos acerca de cinco elementos: sensação de envolvimento e engajamento no grupo; poder de influência no processo de tomada de decisão; sentimento de que é valorizado pelo grupo; sensação de conforto para ser autêntico com o grupo; e sentimento de que a diversidade é reconhecida e valorizada pelo grupo.

Portanto, esse estudo justifica-se em virtude das muitas falhas que ainda existem nos processos de pós-inserção de PcDs no mercado de trabalho, principalmente aquelas relacionadas a subjetividade das relações estabelecidas com os seus grupos de trabalho, que têm impacto direto sobre a experiência de inclusão. Dada essa problematização, surge a seguinte questão de pesquisa: quais são as percepções das pessoas com deficiência a respeito da experiência de inclusão nos seus grupos de trabalho?

Acrescentando-se a esse questionamento a incipiência de estudos sobre o tema no âmbito do setor público e as demais falhas próprias deste setor (MATOS; DOMINGOS, 2016; HOFFMANN; TRAVERSO; ZANINI, 2014), este artigo buscou investigar quais são as percepções que as pessoas com deficiência, que trabalham numa universidade pública federal, têm a respeito de suas experiências de inclusão nos seus grupos de trabalho.

Para cumprir esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados: i) identificar os aspectos relacionados ao engajamento das PcDs no grupo de trabalho; ii) investigar como ocorrem e como se dá a participação dos PcDs nos processos de tomada de decisão do grupo de trabalho; iii) identificar os aspectos relacionados ao sentimento de valorização dos PcDs no grupo de trabalho; iv) investigar como os PcDs se sentem em relação à expressão de suas ideias e sentimentos no grupo de trabalho; v) identificar as percepções das PcDs a respeito de como ocorre o convívio com a diversidade no grupo de trabalho.

O artigo está dividido de acordo com as seguintes seções: introdução; referencial teórico; metodologia; análise e discussão dos resultados; considerações finais; e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os principais conceitos e elementos teóricos que fundamentam a pesquisa. A seção será dividida de acordo com as seguintes subseções: Diversidade, Inserção e Inclusão; Diversidade e Pessoas com Deficiências (PcDs); Pesquisas Recentes sobre Pessoas com Deficiência e no Setor Público. Na primeira subseção, serão abordados os conceitos de diversidade, inserção e inclusão, a relação entre eles e as definições de comportamento inclusivo e experiência de inclusão. Na segunda subseção, serão abordadas questões legais, nomenclaturas, concepções e uma contextualização das PcDs no mercado de trabalho. E na última subseção, serão apresentados estudos sobre diversidade e inclusão envolvendo pessoas com deficiências, buscando focalizar o setor público.

2.1 Diversidade, Inserção e Inclusão

A diversidade é um conceito multidimensional que abrange diferenças individuais, étnico-raciais, de gênero, de orientação sexual, de gerações, de classes sociais, das capacidades físicas e mentais, da família, da religião, regionais, profissionais, políticas e de outras afiliações pessoais. Tais características geralmente estão categorizadas como visíveis e invisíveis (D'AMÁRIO; FONSECA; SORANZ, 2009; MACCALI et al., 2015).

A diversidade da força de trabalho, por sua vez, trata sobre o pertencimento a grupos que são diferentes de qualquer outro grupo que seja considerado o padrão principal numa sociedade. Em essência, esse tema aborda questões sobre estar suscetível à discriminação e a consequências negativas no emprego, como resultado de associações (ou de não associações) com determinados grupos de identidade social (MOR BARAK; CHERIN, 1998; MOR BARAK, 2015). Apesar da crescente representatividade de grupos diversos nas organizações, a exclusão desses públicos dos círculos de influência os impede de contribuir e fornecer benefícios com seus envolvimentos nos locais de trabalho (MOR BARAK, 2015).

As diferenças de identidade individuais, sejam físicas ou culturais, interagem com uma variada gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima da diversidade) de modo a determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais (satisfação, identificação organizacional, envolvimento no trabalho e variáveis de desempenho) e organizacionais (qualidade de atendimento, *turnover*, lucro e qualidade do trabalho) (COX, 1994). É nesse contexto que surge a necessidade de gerir tal diversidade de forma que se possa atingir, reduzir suas desvantagens e maximizar suas vantagens para indivíduos, grupos, empresas e sociedade (COX, 1994; FLEURY, 2000; MOR BARAK, 2016).

Quando se aborda a inclusão no mercado de trabalho, deve-se considerar a sua diferença em relação a simples inserção, pois enquanto a última requer apenas práticas de recrutamento e seleção, aquela demanda um programa que envolva todos os processos de gestão de pessoas, com alinhamento estratégico horizontal entre eles e vertical com os macro objetivos organizacionais. Dessa forma, para o sucesso desse programa, a área de Recursos Humanos não pode ser a única envolvida, sendo necessário também o apoio da alta liderança e de outras áreas funcionais da empresa (CAMPOS; VASCONCELOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

A inclusão emergiu como um conceito nuclear na relação com a diversidade, sendo considerada como uma abordagem-chave em benefício da diversidade (SHORE et al., 2011). 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).

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

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 apresentam os principais elementos do segundo componente e suas respectivas definições:

i) envolvimento/engajamento no grupo de trabalho: inclui o quanto os indivíduos participam de seus grupos de trabalho, assim como os sentimentos de pertencimento e de ter

acesso suficiente à informação e aos recursos necessários para cumprir com suas obrigações de trabalho;

ii) influência no processo de tomada de decisão: percepção que os empregados têm de que podem afetar os processos de decisão no grupo de trabalho, tendo voz, sendo escutados e sentindo como se tivessem efeito também nos componentes da experiência de inclusão;

iii) sentir-se valorizado: focaliza a sensação de que uns se importam com os outros dentro de um grupo, enquanto indivíduos e membros representantes de um grupo de identidade social específico;

iv) autenticidade: diz respeito a capacidade de ser você mesmo no trabalho, incluindo o sentimento de que é possível ser genuíno e honesto nas conversas com os outros membros do trabalho, que não requerem que se esconda involuntariamente partes relevantes de você mesmo ou de como os outros o percebem;

v) reconhecendo, atendendo e honrando a diversidade: através do reconhecimento, atendimento e valorização de sua diversidade, o grupo pode criar processos mais fluidos de comunicação e integração.

2.2 Diversidade e Pessoas com Deficiência (PcDs)

As denominações acerca da pessoa com deficiência sempre foram alvo de debates e levaram a diversas interpretações ao longo do tempo. De acordo com Sassaki (2003), jamais houve ou haverá um único termo correto, adequado de forma definitiva em todos os tempos e espaços. Isso ocorre devido ao fato de que a cada época são utilizados termos cujo significado esteja em compatibilidade com os valores vigentes em cada sociedade, que está sempre em evolução em seu relacionamento com as pessoas que possuam algum tipo de deficiência.

No Brasil, no final da década de 1990, a expressão Pessoa Portadora de Deficiência foi oficializada por meio do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Anos depois, essa mesma expressão foi reafirmada no Decreto-lei nº 5.296, de junho de 2004, o qual considera pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas categorias: deficiência física, deficiência auditiva, deficiência visual, deficiência mental e deficiência múltipla. Outra denominação que foi frequentemente utilizada na década de 1990, e permanece até hoje, é Pessoa com Necessidades Especiais. Essa denominação tem origem em 1994, com a Declaração Internacional de Salamanca, que definiu, no âmbito da educação, o conceito de Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais como toda criança e jovem cujas necessidades educacionais especiais se originam em função de deficiências ou dificuldades de aprendizagem (HAZARD; GALVÃO FILHO; REZENDE, 2007).

Contudo, Hazard, Galvão Filho e Rezende (2007) enfatizam que a expressão preferida pela maior parte do movimento brasileiro da área da deficiência é a de Pessoa com Deficiência, que a julga mais respeitosa, pois considera a deficiência como uma característica que apenas se acrescenta à pessoa, e não a diminui. De acordo com Sassaki (2003), os movimentos mundiais de PcDs, incluindo os do Brasil, já fecharam a questão e querem ser chamados de Pessoas com Deficiência em todos os idiomas.

No tocante à inserção de PcDs no mercado de trabalho, tem-se um fenômeno considerado recente, pois apenas após a Segunda Guerra Mundial, quando os ex-combatentes voltavam mutilados das guerras, foi que se legalizou o seu direito ao trabalho na Europa (MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015). No Brasil, a legislação mais importante é a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, e alterações posteriores, que dispõem sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e determinam cotas variando entre 2% e 5% de trabalhadores com deficiência para empresas com 100 ou mais funcionários.

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

2.3 Pesquisas Recentes sobre PcDs e no Setor Público

Teodósio e Givisiéz (2003) realizaram um estudo de caso numa organização pública brasileira a fim de analisar o processo de inclusão de pessoas com deficiência. Os autores discutem as possibilidades, problemas e perspectivas da mão-de-obra de PcDs no mercado de trabalho, sobretudo após o avanço da legislação que assegura direito de acesso às organizações desse grupo. Os autores evidenciaram a presença de barreiras a serem enfrentadas para uma plena inclusão das PcDs no trabalho, tais como o despreparo das pessoas ditas normais em lidar com as deficiências, surgindo aspectos preconceituosos, muitas vezes velados pela instituição, que corroboram para que esse público não seja uma alternativa relevante para o aumento da competitividade organizacional.

Brunstein e Serrano (2008), num estudo envolvendo grandes empresas paulistas (privadas e públicas), procuraram compreender os significados atribuídos às experiências de inclusão de gestores e PcDs a eles subordinadas nas relações de trabalho cotidianas. As autoras realizaram uma pesquisa qualitativa, analisando organizações que adotam práticas formais de diversidade e inclusão. Elas assinalaram que, embora haja nas organizações algumas práticas avançadas e um discurso amadurecido quanto ao respeito à diferença e à igualdade de oportunidades, ainda havia carência em relação ao paradigma de empoderamento, faltando ainda muito para que as PcDs se sentissem seguras, aceitas, engajadas e respeitadas em seu ambiente de trabalho.

Dentre os achados desse estudo anterior (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008), os autores apresentaram as implicações da inclusão para: i) as PcDs - aprender a se posicionar perante seus pares e chefes; desenvolver o saber (conhecimento); traduzir as reivindicações dos movimentos sociais em estratégias empresarias na luta por garantia de direitos; quebrar estigmas e romper barreiras; e expressar claramente suas necessidades; ii) os gestores - promover aprendizagem compartilhada; distinguir os problemas reais do abuso pela PcD de sua condição; desenvolver a capacidade de trabalho da PcD; promover a integração da equipe; evitar a superproteção; manter o diálogo, quebrar estigmas e romper barreiras; estudar e conhecer melhor a deficiência; focalizar o empoderamento da PcD e suas possibilidades de ascensão profissional; e iii) as empresas - criar uma cultura inclusiva; estudar/conhecer a deficiência; garantir o apoio de especialistas; quebrar estigmas e romper barreiras; rever ritmo, tempo, horário de trabalho e sistemas de avaliação convencionais; colocar foco no empoderamento do PcD e em suas possibilidades de ascensão; garantir todos os parâmetros de acessibilidade. Tais implicações podem ser compreendidas como possíveis comportamentos inclusivos (FERDMAN et al., 2009), preditores de uma experiência de inclusão positiva das PcDs.

Numa pesquisa de natureza quantitativa, Carvalho-Freitas e Marques (2010) investigaram a relação de dois aspectos básicos da gestão da diversidade relacionada à inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras consideradas socialmente responsáveis: a forma como a deficiência é vista pelos gerentes e as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Os autores confirmaram o pressuposto teórico de

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

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

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

Villanueva-Flores, Valle-Cabrera e Ramón-Jerónimo (2015) realizaram uma pesquisa que se propôs a testar um modelo explicativo da insatisfação no trabalho de deficientes físicos como resultado de uma percepção geral de que eles são tratados de forma desigual pelo empregador e da percepção específica de que eles sofrem discriminação a partir de ações compensatórias pelos seus gestores. A partir de uma análise quantitativa de dados coletados numa Confederação de pessoas com deficiência na Espanha, os resultados comprovaram o modelo. Apesar de o estudo não utilizar a variável inclusão, os componentes relacionados com a discriminação percebida através de atitudes compensatórias comprometem elementos da experiência de inclusão (FERDMAN et al., 2009). Os autores apresentam ainda que, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, há que se buscar a eliminação da discriminação percebida através da implementação de políticas de combate à discriminação e de políticas de gerenciamento da diversidade.

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

Schur et al (2017) buscaram apresentar novas evidências a respeito das barreiras de emprego e disparidades dos locais de trabalho enfrentadas por empregados com deficiências, relacionando as disparidades às atitudes dos empregados. Comparando-se a empregados sem

deficiências, aqueles com deficiência reportaram: menores salários, menos segurança no emprego e menos flexibilidade; maior tratamento negativo por parte de gestores; menor satisfação no trabalho, mas similar comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Isso sugere o quanto as companhias devem realizar esforços no sentido de reduzir as barreiras e aumentar as oportunidades para pessoas com deficiência.

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

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

3 MÉTODO

Esse estudo tem interesse no mundo social, isto é, em aspectos que são singulares, individuais ou qualitativos. Dessa forma, fundamenta-se no paradigma de pesquisa interpretativista e é de natureza qualitativa, pois busca entender fenômenos dentro de seus próprios contextos específicos. De acordo com Corbin e Strauss (1990), os estudos qualitativos podem ser usados em circunstâncias em que se conheça relativamente pouco sobre o fenômeno ou para obter novas perspectivas sobre questões das quais se sabe muito.

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como sendo do tipo descritiva, cujo objetivo é desenhar o quadro de uma situação, pessoa ou evento, no intuito de dizer como se manifesta o fenômeno estudado (GRAY, 2012; SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2013). Além disso, optou-se por realizar um estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico, entendido como a propriedade do método de pesquisa cujo foco não é a cultura, como na pesquisa etnográfica, nem a análise de uma unidade em particular, como propõe o estudo de caso (CAELLI; RAY; MILL, 2003); assim, no que se refere aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com o uso de entrevistas.

O método de coleta de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado a partir do trabalho de Ferdman et al. (2009) sobre experiência de inclusão e seus componentes, resultando num instrumento de coleta com 10 itens abertos, distribuídos

para contemplar os cinco objetivos específicos do estudo. As entrevistas duraram em média 40 minutos e foram realizadas no 2º semestre de 2016.

Para se chegar aos entrevistados, foi utilizada a técnica metodológica da bola de neve, constituindo-se em dois momentos: identificação de sementes e indicação de novos contatos. De acordo com Vinuto (2014, p.203), "para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa". Neste primeiro momento, os pesquisadores entraram em contato com o setor da Universidade que é o responsável pelas políticas de inclusão e obteve acesso a documentos que continham dados não sigilosos dos funcionários com deficiência. Além deste setor, também foram identificados informantes-chave no setor de gestão de pessoas. Através dessas sementes, portanto, chegou-se a alguns funcionários que possuíam o perfil necessário para a pesquisa. Após a localização desses primeiros entrevistados, então, procedeu-se o segundo momento da prática, no qual "solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal" (VINUTO, 2014, p.203). Dessa forma, atingiu-se o total de sete entrevistados.

Por fim, a análise dos dados foi realizada mediante o método de análise de conteúdo, que busca classificar o material coletado em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2013). Assim, os cinco elementos utilizados por Ferdman et al. (2009) para definir o construto experiência de inclusão, de acordo com o referencial teórico apresentado, fundamentaram os cinco objetivos específicos desta pesquisa. Cada objetivo específico, portanto, corresponde a uma categoria de análise e, para cada categoria de análise, foram estabelecidas subcategorias decorrentes do entendimento teórico da descrição dos elementos (Quadro 1).

Quadro 1 – Categorias e subcategorias de análise

Objetivo específico	Categoria de Análise	Subcategorias
Identificar os aspectos relacionados ao engajamento das PcDs no grupo de trabalho (GT).	Envolvimento/engajamento no grupo de trabalho (GT)	Socialização no GT
		Acesso às informações e recursos
Investigar como ocorrem e como se dá a participação dos PcDs nos processos de tomada de decisão do GT.	Influência no poder de decisão	Tomada de decisão no GT
		Reconhecimento do trabalho
Identificar os aspectos relacionados ao sentimento de valorização dos PcDs no GT.	Sentir-se valorizado	Valorização pessoal
		Valorização social
Investigar como os PcDs se sentem em relação à expressão de suas ideias e sentimentos no GT.	Autenticidade	Abertura ao diálogo
		Barreiras e Constrangimentos
Identificar as percepções das PcDs a respeito de como ocorre o convívio com a diversidade no GT.	Diversidade	Interação e comunicação
		Respeito e convivência com as diferenças

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicia-se a análise e discussão dos resultados, tomando como base as categorias de análise definidas no Quadro 1. Dessa forma, cada subseção que se segue será dedicada a uma categoria de análise, que também corresponde a cada um dos cinco objetivos específicos propostos, totalizando igual número de subseções. Os sujeitos entrevistados na pesquisa serão tratados, ao longo da análise, pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. O Quadro 2 sistematiza as características demográficas que compõem o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Característica demográficas dos entrevistados

Código	Sexo	Idade	Cargo	Formação	Tempo de serviço	Deficiência
E1	M	28	Auxiliar administrativo	Superior incompleto	3 anos	Mobilidade reduzida
E2	M	29	Auxiliar administrativo	Superior completo	4 anos	Paraplegia
E3	M	51	Assistente administrativo	Superior incompleto	3 anos	Paraplegia
E4	M	36	Assistente administrativo	Superior completo	3 anos	Paraplegia
E5	M	48	Auxiliar administrativo	Superior completo	22 anos	Paraplegia
E6	F	28	Assistente administrativo	Superior Incompleto	8 anos	Deformidade congênita
E7	F	26	Assistente Administrativo	Superior Completo	8 anos	Auditiva bilateral

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos dados do Quadro 2, nota-se que os sujeitos da pesquisa são, na sua maioria, do sexo masculino. É possível observar também que apenas um deles tem mais de 8 anos de tempo de serviço e que a maioria se encontra na faixa etária até 30 anos. Embora não seja possível fazer generalizações a partir desses dados, percebe-se que a maior inserção de funcionários com deficiência na instituição é uma prática que pode ser considerada recente. Ressalta-se também que as deficiências intelectuais não foram contempladas na pesquisa, visto que não foi identificado nenhum sujeito com esse tipo de deficiência.

4.1 Envolvimento e Engajamento no Grupo de Trabalho

De acordo com Ferdman et al. (2009), um dos componentes da experiência de inclusão é a experiência psicológica de se sentir envolvido e engajado no grupo de trabalho. Dessa experiência, decorrem sentimentos como pertencimento e satisfação no ambiente de trabalho. Outro elemento importante desse componente é o acesso suficiente às informações e aos recursos necessários para se fazer um bom trabalho.

Para atender a essa categoria de análise, duas subcategorias foram analisadas. A subcategoria socialização no grupo de trabalho compreendeu dois momentos: a chegada da pessoa com deficiência nos grupos de trabalho por onde passou e o momento atual de relação com o grupo. A subcategoria acesso às informações e recursos buscou entender como se dá o acesso da pessoa com deficiência às informações e recursos dos quais ela necessita para o desempenho adequado de suas funções.

Em relação à recepção no grupo de trabalho, a maioria relatou situações negativas ou constrangedoras com os membros dos primeiros grupos. Entretanto, os mesmos afirmaram

que, com o passar do tempo ou com a troca de setor, as relações melhoraram. Os principais fatores apontados como limitadores desse momento foram os problemas de acessibilidade, a falta de conhecimento sobre a deficiência e, em alguns casos, até a falta de empatia para lidar com as limitações e necessidades da pessoa com deficiência. Sobre este último aspecto, a entrevistada E7 declarou que o primeiro grupo de trabalho do qual participou e, em especial, a chefia, não sabiam lidar com sua deficiência:

> A equipe não sabia como lidar com isso, eu passei por alguns desentendimentos com minha chefia anterior. Não foi legal esse período. Por exemplo, eu preciso fazer a leitura labial para entender o que as pessoas falam, então, no caso, a minha chefe não sabia lidar com isso. Não sei se não sabia ou não queria, né? [...] Eu falava alguma coisa aí ela respondia virada pra mim, no sentido de me provocar. Foi horrível essa experiência. [...] E essa situação chegou na pró-reitora que é a diretora geral, né? E o que ela decidiu fazer foi me tirar dessa equipe de empenho, né? E me colocar em outra sala. [...] Como se eu fosse assim por opção, não é isso, né? Enfim, foi um desgaste muito ruim. Aí eu saí do setor de empenho e fui para o setor financeiro, né? Mas foi bem constrangedor o que eu passei.

Neste mesmo sentido, a entrevistada E6 relatou uma anedota que o primeiro chefe costumava contar sobre sua chegada no setor e a deficiência. Segundo ela, embora o chefe tivesse a intenção de fazer uma "brincadeira", a servidora considera "uma brincadeira meio chata". Este tipo de tratamento por parte de gestores está de acordo com os achados de Schur et al. (2017), que traz esse elemento com uma barreira para inclusão de PcDs.

O entrevistado E3 acredita que a falta de conhecimento foi um fator limitador deste momento, ao afirmar que "elas não lidavam (com as minhas limitações) porque elas não tinham ainda a noção do que era né? [...] as pessoas elas não têm uma noção do que é realmente a dificuldade que a gente sente". Neste mesmo sentido, o entrevistado E2 relatou que, no início, foi colocado em um posto de trabalho que o obrigava a pedir que um outro colega se deslocasse, sempre que precisava sair. De acordo com ele, "eu ia tá tendo uma lembrança de uma limitação direto, né? Pedir pra ele sair [...] era um pouco constrangedor". Tais aspectos demandam que, tanto os gestores como os colegas de trabalho, busquem conhecer melhor e estudar sobre as deficiências de seus subordinados e pares, favorecendo o clima inclusivo no ambiente de trabalho (BRUNSTEIN; SERRANO, 2008).

Quanto ao momento atual da relação com o grupo de trabalho, em geral, as percepções são positivas. A entrevistada E6 afirmou que, depois de ter sido transferida de setor, sente-se mais envolvida com o grupo e atribui essa mudança ao fato de que os novos membros são pessoas mais jovens e, portanto, mais adaptáveis e dispostas a lidar com as diferenças. Por outro lado, dois entrevistados demonstraram existir algum tipo de divergência no grupo, todavia, esses descontentamentos dizem respeito mais a problemas de ordem interpessoal e burocrática, como problemas relacionados a conflitos de atribuição no setor de trabalho.

Por fim, em relação à subcategoria acesso às informações e recursos, a maioria das percepções foi igualmente positiva. Todavia, o fator limitador acessibilidade foi novamente mencionado por todos os entrevistados cadeirantes, como barreira ao acesso. Outro fator que também retornou neste ponto, por meio da fala do entrevistado E5, foram os problemas de ordem burocrática. Já a formação superior foi mencionada por alguns entrevistados como fator facilitador do acesso às informações e aos recursos, neste sentido, o entrevistado E2 afirmou que "por ser do direito, eu entendo muito disso e tenho um pouco mais de facilidade que meus outros colegas de conseguir essas informações na legislação".

Dessa forma, conclui-se, de um lado, que fatores limitadores como problemas de acessibilidade, falta de conhecimento e de empatia frente às condições das PcDs e problemas de ordem burocrática precisam ser trabalhados dentro da organização. De outro lado,

percebeu-se que a inclusão educacional, através da formação superior, é um fator que favorece o sentimento de inclusão, estando de acordo com os estudos de Miranda e Carvalho (2016) e Perlin et al. (2016), que apresentam as falhas das formações profissionais dos PcDs como barreiras para a sua inclusão efetiva.

No geral, portanto, observou-se que, apesar de relatos negativos sobre as experiências nos primeiros grupos de trabalho, a maioria dos entrevistados, atualmente, sente-se engajada e envolvida em seu grupo. Pode-se atribuir essa mudança aos avanços mais recentes nos debates acerca do respeito às diferenças nos meios de comunicação e nas legislações que garantem os direitos de grupos historicamente excluídos socialmente, o que explica também o porquê de os servidores mais jovens serem mais dispostos a lidar com as diferenças. Tais achados relacionados a diferenças geracionais talvez ajudem a explicar o motivo de organizações públicas ainda conviverem com práticas discriminatórias, mesmo quando apresentam discursos que favoreçam a diversidade (DOBUSCH, 2017).

4.2 Influência no Poder de Decisão

Este componente é entendido como o sentimento de que o funcionário tem poder de influência sobre as decisões do seu grupo de trabalho, é ouvido pelos seus colegas, pode demonstrar suas opiniões e sentimentos e é levado em consideração pelo grupo (FERDMAN et al., 2009). Neste componente são analisadas as subcategorias tomada de decisão no grupo de trabalho, que investiga o papel do entrevistado na tomada de decisão grupal, e o reconhecimento do trabalho, que é a valorização e a importância atribuídas ao trabalho do entrevistado pelos demais membros do grupo, isto é, seu *status* no grupo de trabalho.

Quanto à primeira subcategoria, a maioria dos entrevistados declarou ter influência sobre as decisões do grupo de trabalho. Neste sentido, a entrevistada E6 disse que "existe plena autonomia da minha parte para tomar decisões". E os entrevistados E2 e E3 afirmaram que já substituíram ocupantes de cargos superiores aos seus em ocasiões de ausência. Assim, de uma forma geral, os processos de decisão foram descritos como decorrentes de diálogos em busca de consenso entre os membros do grupo.

Os entrevistados que declararam não participar das decisões, por sua vez, atribuíram o fato a questões de ordem burocrática, típicas da estrutura organizacional da Universidade, que favorecem a centralização de poder. Sob esta ótica, o entrevistado E5 colocou que: "a chefia decide por conveniência as decisões que vai tomar unilateralmente e a aquelas que vai discutir em grupo". Por sua vez, a entrevistada E7 disse que: "as decisões são tomadas muito centralizadas. [...] No caso, as decisões já são tomadas pelo nível hierárquico mais alto e passam pra gente já formalizado". O entrevistado E1 foi o que demonstrou ter menor autonomia na tomada de decisão, ao afirmar que mesmo o trabalho rotineiro, às vezes, precisa ser consultado. Tais achados podem demandar uma pesquisa que envolva a análise da experiência de inclusão de servidores sem deficiência, para uma comparação e constatação de que tal lacuna está mais relacionada a questões da cultura organizacional ou do próprio grupo de trabalho.

É importante destacar, entretanto, que os resultados apresentados a respeito da subcategoria tomada de decisão do grupo de trabalho escamoteiam a não deficiência intelectual, e que práticas mais democráticas e participativas de tomada de decisão poderiam contribuir com a experiência de inclusão, o que estaria condizente com o proposto por Dobusch (2017). Por fim, no que diz respeito à subcategoria reconhecimento do trabalho, a grande maioria dos entrevistados declarou que sente que o seu trabalho é encarado como

importante pelos membros do grupo, e que suas decisões são ouvidas e levadas em consideração, o que está em sintonia com alguns avanços assinalados por Perlin et al. (2016).

4.3 Sentir-se Valorizado

Esse componente foi analisado a partir das subcategorias valorização pessoal e valorização social. Para Ferdman et al. (2009), trata-se do sentimento de que os demais membros do grupo se importam com a pessoa enquanto indivíduo e enquanto membro de vários grupos de identidade social. Esse componente deve ser entendido para além do valor funcional no trabalho, estendendo-se em direção a um sentimento mais fundamental de ser reconhecido e valorizado como ser humano. Sobre ser valorizado enquanto membro de vários grupos de identidade social, Ferdman et al. (2009) esclarecem que, quando os indivíduos se sentem incluídos, eles têm a percepção de que não somente eles são tratados com justiça, mas também todos os outros membros de seus grupos de identidade social.

Constatou-se, nessa análise, que cinco dos sete entrevistados sentem-se valorizados enquanto indivíduos, tanto por serem escutados e respeitados em relação aos seus limites e necessidades, quanto por sentirem que são admirados e aceitos pelos colegas de trabalho. O entrevistado E2, inclusive, afirmou sentir-me mais valorizado pelos colegas de trabalho do que pela sociedade em geral; e a entrevistada E7 declarou que se sente muito respeitada, valorizada e aceita da forma como ela é. Esses são dados que reforçam e vão além de achados de alguns estudos anteriores (MIRANDA; CARVALHO, 2016; PERLIN et al.,2016)

O entrevistado E4 afirmou que não se sente excluído, nem tratado como "coitadinho", que o tratamento é igual para todos e que ele e os membros do seu grupo de trabalho têm relações de amizade que ultrapassem o ambiente organizacional. Por outro lado, esse mesmo sujeito disse que:

> Tem muita gente que poderia pensar que eu poderia fazer mais, né? [...] dentro do grupo de trabalho, aqui, [eu sou valorizado] sim, [mas] não sei como que é visto fora do círculo de trabalho, [em] outros setores e tal [...] poderia ser mais, poderia ter um retorno das outras pessoas de forma diferente, de valorização.

Neste sentido, o entrevistado E1 afirmou que se sente valorizado apenas em parte pelo grupo de trabalho. Já a fala do entrevistado E5 foi a mais negativa dentre as cinco. De acordo com ele, há pouca compreensão em relação às suas necessidades pessoais no grupo de trabalho e o seu sentimento em relação à Universidade é de "total exclusão". Nesse caso, percebeu-se que o sentimento de exclusão em relação à organização está relacionado a outros fatores de inclusão não tratados nesta pesquisa, como o sentimento de justiça e de igualdade de oportunidade (FERDMAN et al., 2009), aspectos abordados nos estudos de Villanueva-Flores, Valle-Cabrera e Ramón-Jerónimo (2015) e Schur et al. (2017).

No que diz respeito a sentir-se valorizado enquanto membro de vários grupos de identidade social, os resultados foram menos positivos. Aqui, também, o entrevistado E1 afirmou sentir-se valorizado apenas em parte. O entrevistado E5 disse que se sente muito pouco valorizado neste sentido e que, tanto no grupo de trabalho, quanto na Universidade como um todo, não há comunicação entre a vida pessoal e o ambiente de trabalho. O entrevistado E2 também acredita que essa valorização social acontece de forma limitada, segundo ele: "Tem alguns colegas que chegam sim junto e abraçam a causa ali de maneira superficial [...] algumas vezes o abraçar da causa deles é me trazer informações de que algumas coisas estão sendo negadas [...] vejo a colaboração deles, mas de encampar a causa mesmo, não". Assim, em geral, os entrevistados sentem-se valorizados, especialmente em sua

dimensão individual, mas a valorização enquanto membro de vários grupos de identidade social mostrou-se um pouco menor, reforçando aspectos encontrados por Dobusch (2017) em pesquisa no setor público.

4.4 Autenticidade

Outra categoria de análise investigada nas falas das pessoas com deficiência é a autenticidade. Ser autêntico, na ótica de Ferdman et al. (2009), significa ser capaz de ser você mesmo no trabalho, incluindo o sentimento de que é possível ser genuíno e honesto nas conversas com os outros membros do grupo. Nesse caso, não há a necessidade ou obrigação de esconder qualquer aspecto sobre si mesmo ou sua visão sobre as coisas. O respeito à liberdade de se desviar de normas grupais e o pensar fora da caixa são exemplos desse componente. Para investigar essa categoria, as subcategorias analisadas foram: abertura ao diálogo e barreiras e constrangimentos.

Quanto à primeira subcategoria, percebeu-se que, apesar de haver um sentimento geral de se sentirem à vontade para tocar em assuntos referentes ao trabalho, as questões pessoais e mais íntimas acabam sendo ocultadas muitas vezes, como se identifica na seguinte fala do entrevistado E1: "[...] qualquer assunto do trabalho, quando é alguma coisa que eu tenha que fazer [...] sinto essa liberdade [...] mas quando não é, eu fico na minha mesmo fazendo o que tem que fazer e pronto".

Os entrevistados E2 e E6 compartilham percepções semelhantes, como evidenciado no seguinte trecho: Eu assumo uma posição de às vezes pra não entrar em atrito, em determinados assuntos mais polêmicos, de não falar nada, não emitir minha opinião. [...] Quanto aos assuntos pessoais, alguns temas sim, outros não. Com algumas pessoas eu não sinto à vontade (E6). Dois dos entrevistados apresentaram que se sentiam à vontade para falar de aspectos pessoais, do trabalho e também sobre a sua deficiência: "Eu me sinto à vontade em falar sobre qualquer tema no meu grupo de trabalho [...] eu me sinto à vontade para falar sobre qualquer coisa. Há uma confiança nos colegas de trabalho" (E3).

Identificou-se também, em algumas das entrevistas, que falar sobre certos assuntos, principalmente de ordem pessoal, é considerado algo "não estratégico", ou alguma coisa que pode acabar sendo usado contra eles próprios. Destaca-se entre as falas: "Eu tenho uma personalidade reservada, eu falo sobre família, sobre questões pessoais, mas, no ambiente de trabalho, eu acredito que você tem que ter cuidado com o que fala. Mas não é que as pessoas me censuram, é uma censura própria" (E4). Outro entrevistado reforça esse aspecto:

> Não me sinto à vontade, não tenho essa confiança, nem na chefia nem nos colegas. Eu não vejo essa preocupação com o servidor, de ele pode chegar e falar da sua vida. Na verdade, se ele compartilha um problema, isso é mais usado contra ele, para uma possível exclusão dele do setor. Se você demonstra uma fragilidade isso é usado como fato de exclusão contra você, você vai ser tratado como alguém que está sobrando, isso eu já vi acontecer com outros colegas e comigo. É mais seguro ficar calado do que se expor (E5).

Quanto à subcategoria barreiras e constrangimentos, foram identificadas possíveis situações de conflitos de interesses anteriores que funcionam como barreiras para o estabelecimento da autenticidade no grupo de trabalho. Assim, um dos entrevistados afirmou: "Depois do que aconteceu, que eu não posso comentar, eu só assim, procuro interagir [...] mais sobre o trabalho mesmo. Eu pouco falo o que eu acho. Eu fico mais assim na minha e pronto [...] é uma forma de trabalhar e de conviver" (E1). Nesse mesmo sentido, outro entrevistado declarou:

> A gente se sente um pouco bloqueado é [...] em relação a alguns assuntos como é o caso como o de quando eu reivindiquei esse banheiro (adaptado). Não quiseram me atender, né? No entanto, quando houve a inauguração aqui foi mencionado que a universidade, por meio de seus gestores, tem pleiteado muito que os locais de atendimento sejam todos acessíveis e, no entanto, apresentarem um aqui muito bem acessível. Eu acredito que [...] acho que é uma total hipocrisia. A gente se vê às vezes limitado porque seria difícil de provar uma punição pessoal de um gestor. Dificilmente, você conseguiria provar. Então você se vê limitado nisso (E2).

Ainda corroborando essa questão, o entrevistado E4 afirmou: "Eu já deixei de fazer algumas reclamações sobre uma colega de trabalho, cujo comportamento estava me atrapalhando no ambiente de trabalho [...], mas eu não me sentia à vontade de chegar para o superior e falar". Dessa forma, ficou constatado, de modo geral, que esse elemento da experiência de inclusão (autenticidade) é apenas parcialmente atendido na percepção dos entrevistados, visto que foram identificados nos conteúdos das entrevistas aspectos que funcionam como barreiras para que as PcDs possam ser elas mesmas de forma completa no ambiente de trabalho, reforçando dados trazidos pela pesquisa de Nelissen et al. (2016). Além disso, tais achados estão dentro do que foi trazido pelos estudos de Assis e Carvalho-Freitas (2014) e Perlin et al. (2016), que enfatizam os aspectos da transição, da exclusão à inclusão, em relação às PcDs nas organizações investigadas.

4.5 Diversidade

Ferdman et al. (2009) afirmam que esse componente diz respeito ao reconhecimento, ao atendimento e ao respeito à diversidade. Através do atendimento a esse aspecto, pode-se criar um processo mais fluido de comunicação e integração dentro do grupo de trabalho. Além disso, quanto mais os membros do grupo dão atenção às múltiplas perspectivas uns dos outros, mais propensos eles são a acreditar que têm mais oportunidades de interagir positivamente, honestamente e construtivamente uns com os outros – sem preconceito e sem resultar em estereótipos – e que as suas especificidades, talentos e características são notadas e enxergadas como algo benéfico ao grupo. Para investigar essa categoria, as subcategorias analisadas foram: interação e comunicação, respeito e convivência com as diferenças e comportamentos inclusivos.

Sobre os processos de comunicação e interação nos grupos de trabalho, observa-se que há uma fluidez nos processos comunicativos do ambiente de trabalho com a maioria dos entrevistados e, na maior parte dos casos, uma interação positiva com seus grupos de trabalho. Neste sentido, a entrevistada E4 comentou: "Eu me sinto integrada, aqui tem uma parceria, uma cumplicidade, nós conversamos muito e resolvemos as coisas com diálogo [...] há diálogo entre todos, todo mundo fala e ouve. É um ambiente que me ajuda a desenvolver". Por outro lado, três entrevistados apontaram algumas dificuldades ou entraves nos processos comunicativos, sendo alguns mais referentes aos processos e rotinas de trabalho ou aspectos mais burocráticos. A entrevistada E6 levanta a questão da concentração de algumas informações por parte de alguns servidores relacionada a falta de confiança.

Apenas um dos entrevistados apresenta que os processos comunicativos se restringem somente às questões operacionais e de rotinas do trabalho: "Eu tenho mais contato com a outra colega que também é servidora técnica administrativa e basicamente nós trocamos experiências de trabalho" (E5). Já outros apresentam uma valorização desses processos comunicativos também em momentos de informalidade no trabalho, o que faz com que se sintam mais incluídos em seus ambientes laborais: "Existe uma interação mais informal, a

gente conversa sobre tudo, assunto de fora que não é só a respeito de trabalho. Tem os horários de descontração [...] tem uma interação legal, é bacana" (E4). Um aspecto também evocado pelo entrevistado E4 diz respeito à necessidade de processos comunicativos prévios quando ocorrem mudanças no ambiente de trabalho, principalmente quanto às questões de acessibilidade.

Quanto à convivência com a diferença nos grupos de trabalho, alguns enfatizaram a diferença no que diz respeito a como as pessoas lidam com as suas deficiências, e outros trouxeram aspectos relacionados às diferenças de modo geral entre as pessoas, seus pontos de vista, consensos e divergências. No primeiro grupo, destaca-se a fala: "Uma situação que ainda me incomoda hoje em dia é em relação ao banheiro, porque ele tem uma porta que atrapalha em abrir e fechar, então eu tenho que pedir ajuda" (E3). O que se percebe nessa e em outras falas é que as dificuldades em relação à acessibilidade acabam enfatizando algumas diferenças e necessidades que esses servidores apresentam, fazendo com que o respeito à diversidade não seja plenamente atendido (MIRANDA; CARVALHO, 2016; PERLIN et al., 2016), limitando uma experiência positiva de inclusão. Em relação ao respeito às diferentes opiniões e pontos de vista no grupo de trabalho, alguns entrevistados trazem elementos positivos: "No grupo, as diferenças são bem aceitas porque todo tipo de pessoa você convive ali [...] quando você parte para o trabalho em si ou pra uma conversa mais informal, descontraída, a participação é muito boa" (E3).

Já quanto às limitações, dificuldades, presença de preconceitos e estereótipos que de alguma forma possam fazer com os indivíduos não percebam que a diversidade é honrada e reconhecida no grupo de trabalho, os entrevistados E2 e E7 mencionaram alguns tipos de preconceitos e estereótipos observados com outros grupos sociais, como homossexuais e idosos. As falas dos entrevistados E4 e E5 demonstram que também há preconceito no que não é dito: "Eu tenho dúvida por conta dos comportamentos, há comportamentos que parecem ser verdadeiros, mas, no fundo, não é bem isso. [...] Só nós sabemos, na nossa alma, quem é preconceituoso, quem não é" (E5). O entrevistado E3, apesar de não relatar situações de preconceito, apresenta estratégias defensivas quanto à possibilidade de lidar com elas:

> Eu não sinto situações de preconceito porque eu tenho uma coisa comigo de que eu não permito. Eu sou bem-humorado, gosto de tratar as pessoas muito bem, então eu não permito que isso aconteça, um olhar atravessado, ou achar que eu não consigo fazer. Não permito que me atinja. Se precisar, eu reajo. Mas, na verdade, aqui eu nunca passei por uma situação dessa, em nenhum ambiente aqui da universidade, nunca senti nada em relação a isso não.

A respeito das estratégias defensivas, Ferdman et al. (2009) as classificam como um comportamento inclusivo, que, seja no nível individual, grupal ou organizacional, ajuda a proporcionar um clima inclusivo nos locais de trabalho. Outros entrevistados abordaram a sua boa relação com os demais colegas de seu grupo de trabalho como um fator que influencia diretamente no seu sentimento de inclusão. Outro aspecto que surgiu como um potencial gerador de sentimento de inclusão nas PcDs foi a adaptação mútua entre o servidor com deficiência e os demais membros.

De todo modo, conclui-se que o componente da diversidade precisa ser melhor atendido para que as pessoas com deficiência se sintam plenamente respeitadas quanto às suas necessidades e diferenças no ambiente de trabalho, tornando-o assim mais inclusivo, o que está em consonância com os achados da pesquisa de Dobusch (2017). Todavia, os entrevistados já demonstraram alguns avanços e caminhos possíveis em termos de ações e estratégias que proporcionam um clima mais inclusivo nos seus ambientes de trabalho,

estando de acordo com a pesquisa desenvolvida por Brunstein e Serrano (2008), que apresentaram algumas implicações da inclusão para as PcDs, gestores e organizações.

Por fim, o Quadro 3 apresenta um resumo com as falas mais e menos recorrentes dentro de cada categoria de análise de modo a facilitar a compreensão e visualização dos dados dessa seção.

Quadro 3 – Resumo das falas mais e menos recorrentes

Categoria	Falas mais recorrentes	Falas menos recorrentes
Envolvimento/ engajamento no grupo de trabalho	Elas não lidavam [com as minhas limitações] porque elas não tinham ainda a noção do que era né? [...] As pessoas elas não têm uma noção do que é realmente a dificuldade que a gente sente (E3).	Eu fui assim bem recebido, quanto a isso eu não tenho do que me queixar não (E1).
	O acesso [às informações] é tranquilo. A única barreira maior é a física, porque o cadeirante aqui no prédio não tem acesso ao andar superior (E4).	
Influência no poder de decisão	Isso vem muito com a experiência. A gente vai ganhando segurança pra tomar essas decisões. [...] Existe plena autonomia da minha parte pra tomar decisões (E6).	As decisões são tomadas muito centralizadas. [...] No caso, as decisões já são tomadas pelo nível hierárquico mais alto e passam pra gente já formalizado (E7).
	Eu considero que [o meu trabalho] é de tamanha relevância sim. Eu sou bastante consultado pelos meus colegas não pelo caráter de saber mais do que eles, mas de saber onde estão algumas informações, que eles não teriam tanto acesso (E2).	
Sentir-se valorizado	Eu me sinto muito respeitada, valorizada e aceita da forma como eu sou. O relacionamento com a equipe é muito bom. E com a chefe do setor também (E7).	Eu acho importante que o ambiente de trabalho entenda como está a vida dos funcionários, porque isso ajuda a desenvolver melhor o trabalho e não há essa comunicação (E5).
	Tem alguns colegas que chegam sim junto e abraçam a causa ali de maneira superficial [...] Vejo a colaboração deles, mas de encampar a causa mesmo, não (E2).	
Autenticidade	Eu tenho uma personalidade reservada, eu falo sobre família, sobre questões pessoais, mas, no ambiente de trabalho, eu acredito que você tem que ter cuidado com o que fala (E4).	Eu me sinto à vontade em falar sobre qualquer tema no meu grupo de trabalho [...] eu me sinto à vontade para falar sobre qualquer coisa. Há uma confiança nos colegas de trabalho (E3).
	Eu assumo uma posição de às vezes pra não entrar em atrito, em determinados assuntos mais polêmicos, de não falar nada, não emitir minha opinião. [...] Quanto aos assuntos pessoais, alguns temas sim, outros não. Com algumas pessoas eu não sinto à vontade (E6).	
Diversidade	Eu me sinto integrado, aqui tem uma parceria, uma cumplicidade, nós conversamos muito e resolvemos as coisas com diálogo [...] há diálogo entre todos, todo mundo fala e ouve. É um ambiente que me ajuda a desenvolver (E4).	No grupo, as diferenças são bem aceitas porque todo tipo de pessoa você convive ali [...] quando você parte para o trabalho em si ou pra uma conversa mais informal, descontraída, a participação é muito boa (E3).
	Eu tenho dúvida por conta dos comportamentos, há comportamentos que parecem ser verdadeiros, mas, no fundo, não é bem isso. [...] Só nós sabemos, na nossa alma, quem é preconceituoso, quem não é (E5).	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou investigar as percepções que as pessoas com deficiência que trabalham numa universidade pública federal têm a respeito de suas experiências de inclusão nos seus grupos de trabalho. Ficou constatado que as percepções por parte das PcDs, de suas experiências psicológicas de inclusão, são bastante amplas, complexas e multifacetadas.

Buscou-se delimitar as percepções mais comuns entre os sujeitos da pesquisa, sem esquecer dos aspectos mais singulares e questões específicas trazidas pelos entrevistados (Quadro 3).

Os achados da pesquisa apresentam dados que estão de acordo com estudos anteriores nacionais e internacionais a respeito da inclusão de PcDs no trabalho, incluindo a presença de barreiras, tais como: problemas de acessibilidade, a falta de conhecimento sobre as deficiências, a presença de preconceitos e atitudes compensatórias, e o não reconhecimento e valorização plena de suas identidades sociais. Vale ressaltar que foram identificados também aspectos visíveis de uma transição de um processo de exclusão-inclusão em todas as dimensões analisadas, o que condiz com estudos nacionais mais recentes, que trazem a convivência de ações inclusivas e discursos que valorizam a diversidade com ações discriminatórias, preconceitos e atitudes que não valorizam a diferença no ambiente de trabalho. O fato de algumas das barreiras encontradas serem mais facilmente identificadas no processo de chegada dos servidores enseja uma pesquisa que aborde com maior profundidade a socialização organizacional das PcDs na Universidade.

Com relação a contribuições e achados mais inovadores do estudo, algumas outras barreiras para se gerar um maior clima inclusivo no ambiente do setor público foram encontradas. Dentre elas, as questões de ordem burocrática e a maior centralização das decisões. Tais dados enfatizam a necessidade de uma pesquisa que envolva uma análise mais ampla, abordando o nível organizacional e outros atores da organização, como gestores e servidores que não apresentam deficiência, buscando identificar se tais aspectos podem ser enquadrados como inibidores de uma experiência de inclusão positiva por parte de todos os trabalhadores.

Trazendo à tona as contribuições que focalizam aspectos mais positivos das experiências de inclusão, a formação dos servidores com deficiência apresenta-se como um aspecto que tem favorecido e que pode favorecer ainda mais os sentimentos de inclusão nos grupos de trabalho, pois o saber apresenta-se como um elemento de grande valor nas organizações, principalmente em instituições de ensino. Estudos futuros poderiam abordar tais aspectos, procurando compreender se PcDs com maiores níveis de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) apresentam também maiores níveis de inclusão em seus ambientes de trabalho. Além disso, como contribuições para a Gestão de RH das organizações, investimentos na formação e desenvolvimento de seus funcionários com deficiência podem favorecer o processo de inclusão dos mesmos.

Como limitações da pesquisa, apresenta-se que as entrevistas se restringiram aos membros do grupo de trabalho que são PcDs, o que fez que com que a abordagem se limitasse ao nível individual, por mais que fossem trazidas percepções do nível organizacional e, principalmente, grupal. Além disso, uma maior diversidade em relação aos tipos de deficiência, tais como a deficiência visual e, principalmente, a intelectual poderiam enriquecer os achados do estudo, o que já enseja outras pesquisas que busquem compreender as experiências de inclusão dentro dos variados tipos de deficiência, ou aprofundando-se uma especificidade.

Além das contribuições já assinaladas, assinala-se o aprofundamento teórico da temática inclusão e diversidade nas organizações, trazendo vivências e situações experimentadas por servidores públicos com diferenças visíveis por seus grupos de trabalho. Além disso, o trabalho investigativo junto a esse público traz à tona e dá voz a essas diferenças muitas vezes reprimidas, abafadas ou simplesmente veladas no mundo social e do trabalho, fortalecendo a relevância da pesquisa quanto aos aspectos mais críticos que foram evidenciados. Além das contribuições pragmáticas para as instituições públicas (e também privadas) que podem a partir do estudo reconhecer caminhos para uma inclusão efetiva de empregados com algum tipo de deficiência, contribuindo para uma gestão eficiente e positiva

de Recursos Humanos, saindo do aspecto apenas reativo e adentrando na dimensão proativa da gestão da diversidade.

Por fim, outras sugestões para trabalhos futuros podem ser incorporadas além das já expostas na seção, tais como: investigar o clima de oportunidade (sentimento de justiça e de igualdade de oportunidades) na organização; analisar de forma mais ampla os comportamentos inclusivos das PcDs e também dos servidores sem deficiências (gestores ou não); e realizar estudos quantitativos procurando estabelecer relação entre as variáveis comportamento inclusivo e experiência de inclusão, correlacionando com outras variáveis como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho, a segurança psicológica e os comportamentos de aprendizagem organizacional, dentre outros.

REFERÊNCIAS

ASSIS, A. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. **REAd**. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 496-528, ago. 2014.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, art. 3, p. 439-461, 2010.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, art. 7, p. 1-27, 2008.

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.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELOS, E. P. G.; 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.

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

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

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

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

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

FERDMAN, B. M et al. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. **Academy of Management.** Chicago, 2009.

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

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

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

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

MACCALI, N. et al. 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.

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

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

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

MOR BARAK, 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.

MOR BARAK, M.E.; TRAVIS, D. Diversity and organizational performance. **Human services as complex organizations**, p. 341, 2009.

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

MOSCOVICI, S. Representações Sociais. In: GUARESCHI P.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em Representações Sociais**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

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

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

PERLIN, A. P. et al. 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.

REZENDE, M. G.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: como os profissionais de recursos humanos lidam com essa realidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: EnEO, 2014.

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.

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

SCHUR, L. et al. Disability at Work: A Look Back and Forward. **Journal of Occupational Rehabilitation**, p. 1-16, 2017.

SHORE, L. 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, July 1, 2011. Disponível em: < http://jom.sagepub.com/content/37/4/1262.abstract >. Acesso em: 25 nov. 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANEPEQ, 2013.

TANAKA, E.D.O.; MANZINI, E.J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 11, n. 2, p.273-294, 2005.

TEODÓSIO, A. D. S. S.; GIVISIÉZ, L. J. B. Estratégias corporativas para a inclusão de portadores de deficiência no trabalho. **Revista de Administração da Unimep**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2003.

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

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014.