

GESTÃO INCLUSIVA NA UNIVERSIDADE BRASÍLIA: ANÁLISE QUALITATIVA DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS ASSOCIADAS À PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO

GESTIÓN INCLUSIVA EN LA UNIVERSIDAD DE BRASÍLIA: UN ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS DIMENSIONES ORGANIZACIONALES ASOCIADAS A LA PERCEPCIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN

INCLUSIVE MANAGEMENT AT THE UNIVERSITY OF BRASÍLIA: A QUALITATIVE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL DIMENSIONS ASSOCIATED WITH THE PERCEPTION OF EFFECTIVENESS OF INCLUSION POLICIES

Eldna Dias Cardoso Pinheiro¹
Celso Vila Nova de Souza Júnior²

RESUMO: O artigo tem como objetivo analisar as dimensões organizacionais associadas à percepção de efetividade das políticas de inclusão de servidores com deficiência na Universidade de Brasília- UnB. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso único realizado no Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília (UnB), com 30 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) com deficiência, selecionados por adesão voluntária. A coleta de dados envolveu análise documental (incluindo o PDI 2023–2028 e normativos institucionais) e a aplicação de um questionário semiestruturado online com 26 questões, submetido à análise de conteúdo temática (Bardin, 2016). Os resultados indicam que a percepção de efetividade não decorre exclusivamente da existência de dispositivos normativos, mas da articulação dinâmica entre quatro dimensões organizacionais interdependentes: estrutural, normativo-procedimental, cultural-relacional e elementos associados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sistematizadas no modelo interdimensional proposto pelo estudo. A dimensão cultural-relacional revelou-se como mediadora central, condicionando a internalização das demais. Conclui-se que a efetividade organizacional das políticas de inclusão depende da coerência sistêmica entre dimensões, sendo a cultura institucional o principal mecanismo de mediação entre normas formais e experiências cotidianas de inclusão. Evidencia-se que a efetividade institucional emerge da articulação entre estruturas, práticas administrativas e dinâmicas culturais.

Palavras-chave: Gestão inclusiva. Administração pública federal. Servidores com deficiência. Efetividade organizacional. Qualidade de vida no trabalho.

¹Mestrado em Gestão Pública pela Universidade de Brasília, Especialização em Vigilância Epidemiológica e Sanitária pela UNAERP, Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal do Pará.

²Doutor em Economia pela Universidade de Brasília, possuindo graduação em Economia pela Universidade Católica de Brasília (2002), Mestrado em Economia de Empresas pela Universidade Católica de Brasília (2005) e Mestrado em Economia pelo Georgia Institute of Technology, em Atlanta, Georgia, EUA (2008). Professor da Faculdade de Planaltina e do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo analizar las dimensiones organizacionales asociadas con la efectividad percibida de las políticas de inclusión para empleados con discapacidad en la Universidad de Brasilia (UnB). La investigación adopta un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso único realizado en el Campus Darcy Ribeiro de la Universidad de Brasilia (UnB), con 30 empleados de Educación Técnico-Administrativa (ETA) con discapacidad, seleccionados mediante participación voluntaria. La recolección de datos implicó el análisis de documentos (incluido el Plan de Desarrollo Institucional 2023-2028 y los reglamentos institucionales) y la aplicación de un cuestionario semiestructurado en línea con 26 preguntas, sometido a análisis de contenido temático (Bardin, 2016). Los resultados indican que la efectividad percibida no se deriva exclusivamente de la existencia de dispositivos normativos, sino de la articulación dinámica entre cuatro dimensiones organizacionales interdependientes: estructural, normativo-procedimental, cultural-relacional y elementos asociados a la Calidad de Vida en el Trabajo (CVL), sistematizados en el modelo interdimensional propuesto por el estudio. La dimensión cultural-relacional resultó ser un mediador central, condicionando la internalización de las demás. Se concluye que la eficacia organizacional de las políticas de inclusión depende de la coherencia sistémica entre sus dimensiones, siendo la cultura institucional el principal mecanismo de mediación entre las normas formales y las experiencias cotidianas de inclusión. Es evidente que la eficacia institucional surge de la articulación entre estructuras, prácticas administrativas y dinámicas culturales.

Palabras clave: Gestión inclusiva. Administración pública federal. Servidores públicos con discapacidad. Eficacia organizacional. Calidad de vida laboral.

ABSTRACT: This article aims to analyze the organizational dimensions associated with the perception of effectiveness of inclusion policies for employees with disabilities at the University of Brasília (UnB). The research adopts a qualitative approach through a single case study conducted at the Darcy Ribeiro Campus of the University of Brasília (UnB), with 30 Technical-Administrative Education (TAE) employees with disabilities, selected through voluntary participation. Data collection involved document analysis (including the 2023–2028 Institutional Development Plan and institutional regulations) and the application of a semi-structured online questionnaire with 26 questions, submitted to thematic content analysis (Bardin, 2016). The results indicate that the perception of effectiveness does not stem exclusively from the existence of normative devices, but from the dynamic articulation between four interdependent organizational dimensions: structural, normative-procedural, cultural-relational, and elements associated with Quality of Work Life (QWL), systematized in the interdimensional model proposed by the study. The cultural-relational dimension proved to be a central mediator, conditioning the internalization of the others. It is concluded that the organizational effectiveness of inclusion policies depends on the systemic coherence between dimensions, with institutional culture being the main mediating mechanism between formal norms and everyday experiences of inclusion. It is evident that institutional effectiveness emerges from the articulation between structures, administrative practices, and cultural dynamics.

Keywords: Inclusive management. Federal public administration. Civil servants with disabilities. Organizational effectiveness. Quality of work life.

I. INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência no serviço público brasileiro consolidou-se como diretriz normativa central a partir da internalização da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006) e da promulgação da Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - LBI). Esse avanço normativo representa uma mudança relevante no paradigma. Ao adotar o modelo social da deficiência, o arcabouço jurídico desloca o foco das limitações individuais para as barreiras organizacionais e sociais que dificultam a plena participação das pessoas com deficiência nas instituições públicas (Diniz, 2012; Sasaki, 2003). Todavia, a consolidação desse arcabouço não assegura, por si só, a efetividade organizacional das políticas de inclusão.

No debate da Administração Pública, a efetividade das políticas públicas tem sido associada à capacidade institucional de coordenação, implementação e entrega de resultados socialmente legitimados, bem como à coerência entre normas, estruturas organizacionais e práticas de gestão. Estudos nacionais e internacionais convergem ao sustentar que reformas administrativas produzem efeitos significativos quando são internalizadas nas rotinas organizacionais e reconhecidas como consistentes e justas pelos atores institucionais (Abrucio, 2007; Bresser-Pereira, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2017; Bovens, 2007).

No campo da implementação, Lipsky (2010) demonstra que as políticas públicas são operacionalizadas no nível das burocracias executoras, sendo mediadas por rotinas, interpretações e restrições organizacionais. No contexto brasileiro, Lotta (2018) reforça que arranjos institucionais e interações interburocráticas condicionam a tradução de diretrizes formais em práticas efetivas, evidenciando a complementaridade entre estruturas formais e dinâmicas cotidianas. Esses aportes indicam que a efetividade organizacional depende menos da existência formal de normas e mais da forma como estas são incorporadas às dinâmicas institucionais.

No caso das políticas de inclusão, essa tensão entre formulação normativa e prática organizacional torna-se ainda mais sensível, pois envolve não apenas procedimentos administrativos, mas dimensões simbólicas, relacionais e culturais que afetam diretamente a experiência dos servidores com deficiência. A compreensão da inclusão a partir do modelo social exige superar a análise centrada no diagnóstico clínico individual e ampliar o olhar para as condições organizacionais e atitudinais que podem configurar barreiras à participação plena (Diniz, Barbosa & Santos, 2009; Carvalho-Freitas, 2007). A inclusão, portanto, constitui um

fenômeno organizacional complexo cuja efetividade depende da articulação entre arranjos formais e práticas institucionais diárias.

Estudos recentes sobre diversidade e inclusão no setor público têm ampliado esse debate. Pesquisas conduzidas por Sabharwal (2021) e Riccucci (2022) evidenciam que políticas de diversidade no setor público exigem alinhamento entre liderança institucional, práticas de gestão de pessoas e cultura organizacional para produzir efeitos sustentáveis. No contexto brasileiro, a literatura publicada em periódicos como a *Revista de Administração Pública* e os *Cadernos EBAPE.BR* indica que a governança inclusiva demanda capacidades institucionais específicas, mecanismos de monitoramento e integração entre políticas formais e práticas cotidianas (Lotta, 2018; Abrucio, 2007). Essas contribuições reforçam que a inclusão organizacional envolve não apenas acesso ao cargo, mas estratégias estruturadas de permanência, desenvolvimento profissional e reconhecimento.

Trabalhos empíricos internacionais aprofundam a análise da inclusão de pessoas com deficiência especificamente no setor público. Investigação conduzida por Foster e Wass (2022), em administrações públicas europeias, demonstra que barreiras organizacionais persistem mesmo em contextos com legislação consolidada, evidenciando que fatores culturais e procedimentais exercem influência decisiva sobre a experiência de inclusão no trabalho. De modo semelhante, Von Schrader, Malzer e Bruyère (2021), em estudo aplicado a organizações governamentais norte-americanas, identificaram que políticas formais de acomodação razoável produzem efeitos limitados quando não acompanhadas por apoio gerencial consistente e cultura organizacional inclusiva. Esses achados reforçam a necessidade de investigar a inclusão de servidores com deficiência para além da conformidade normativa, considerando a dimensão organizacional e experiencial como eixo analítico central.

Apesar do avanço normativo e do amadurecimento do debate sobre diversidade no setor público, persiste uma lacuna teórico-analítica relevante no campo da Administração Pública brasileira. Predominam investigações centradas na conformidade legal, no cumprimento de cotas ou na análise formal de instrumentos institucionais, que foram identificadas tanto em publicações nacionais (Carvalho-Freitas, 2007; Sasaki, 2009) quanto em revistas especializadas como a *Revista do Serviço Público*, enquanto permanecem menos exploradas abordagens que examinem a inclusão como fenômeno organizacional multidimensional, construído nas interações cotidianas e mediado por arranjos estruturais, normas internas e dinâmicas culturais.

Essa fragmentação analítica limita a compreensão da inclusão para além do ingresso formal, dificultando a apreensão de seus determinantes institucionais e experienciais.

Este artigo parte da premissa de que a inclusão não se restringe ao ingresso formal, mas constitui processo organizacional multidimensional que envolve permanência, reconhecimento, condições adequadas de trabalho e integração relacional. Propõe-se que a avaliação experiencial das políticas inclusivas decorre da articulação entre quatro dimensões interdependentes: (i) estrutural, (ii) normativo-procedimental, (iii) cultural-relacional e (iv) elementos associados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A proposição analítica que orienta este estudo sustenta que a coerência organizacional entre essas dimensões se configura como condição necessária para compreender a experiência de efetividade das políticas de inclusão, sendo a cultura institucional o elemento mediador central entre estruturas formais e a experiência cotidiana dos servidores com deficiência.

O objetivo do artigo consiste em analisar, por meio de estudo de caso em universidade pública federal, as dimensões organizacionais associadas à percepção de efetividade das políticas institucionais de inclusão, examinando como essas dimensões se articulam na experiência organizacional dos servidores com deficiência. A questão de pesquisa que orienta o estudo é: quais dimensões organizacionais estão associadas à percepção de efetividade das políticas institucionais de inclusão de servidores com deficiência no âmbito da administração pública federal e de que modo tais dimensões se articulam na configuração dessa experiência institucional?

5

A contribuição do artigo se estrutura em três planos: no *plano teórico*, que avança ao deslocar o foco da análise da inclusão do eixo estritamente normativo para uma perspectiva organizacional experiencial; no plano analítico, que sistematiza e integra dimensões em um modelo interdimensional original; e no plano aplicado, que oferece subsídios para o aprimoramento das estratégias institucionais de inclusão, ao evidenciar que ambientes organizacionais inclusivos dependem da articulação consistente entre capacidades institucionais, práticas de gestão e cultura organizacional.

Para responder à questão proposta, adota-se o estudo de caso com abordagem qualitativa, centrado na percepção de servidores com deficiência em universidade pública federal. O artigo está organizado em cinco seções: após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico que fundamenta o modelo interdimensional adotado; a seção 3 descreve os procedimentos

metodológicos; a seção 4 expõe os resultados e a discussão; e a seção 5 apresenta as conclusões, limitações e agenda futura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo social da deficiência e inclusão como processo organizacional

Compreender a inclusão de pessoas com deficiência no setor público exige, antes, situar o enquadramento conceitual adotado. Este estudo segue o modelo social da deficiência, perspectiva que desloca a atenção das limitações funcionais individuais para as barreiras estruturais, atitudinais e organizacionais que impedem a plena participação das pessoas com deficiência na vida pública e laboral (Diniz, 2012; Sassaki, 2003). Nesse paradigma, a deficiência não é atributo do sujeito, mas resultado da interação entre características corporais e contextos sociais e organizacionais que não foram desenhados para acolher a diversidade humana (ONU, 2006; Diniz, Barbosa & Santos, 2009).

No âmbito laboral, essa visão implica em reconhecer que a inclusão não se efetiva pelo simples ingresso formal no quadro de servidores, mas pela eliminação progressiva das barreiras que restringem a participação, o desenvolvimento profissional e o reconhecimento institucional dos servidores com deficiência (Carvalho-Freitas, 2007). Sassaki (2009) sistematiza que a inclusão plena envolve seis dimensões de acessibilidade: arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal, em que a dimensão atitudinal é frequentemente a mais resistente às intervenções normativas. Esse enquadramento fundamenta a proposição analítica deste estudo ao evidenciar que a inclusão efetiva não é alcançada apenas por conformidade legal, mas exige transformação das práticas e da cultura organizacional.

6

2.2 Inclusão, governança pública e estratégias institucionais

A inclusão de pessoas com deficiência no setor público federal configura-se como dimensão relevante da governança democrática, envolvendo a capacidade institucional de transformar direitos formalmente reconhecidos em resultados organizacionais percebidos e legitimados pelos servidores. Nesta análise, gestão inclusiva é entendida como expressão das estratégias institucionais voltadas à promoção da permanência, desenvolvimento, reconhecimento e integração de servidores com deficiência em todos os níveis organizacionais (Diniz, 2012).

Abrucio (2007) associa governança à capacidade de coordenação, implementação e entrega de políticas públicas com legitimidade social. A inclusão institucional de servidores com deficiência reflete o grau de internalização das políticas inclusivas nas práticas rotineiras das instituições. Estudos publicados na *Revista de Administração Pública* e nos *Cadernos EBAPE.BR* indicam que a percepção de efetividade das políticas de inclusão depende não apenas da existência de normas, mas do alinhamento entre estruturas formais, liderança e práticas cotidianas (Lotta, 2018; Abrucio, 2007). A literatura internacional sobre diversidade e inclusão organizacional enfatiza a necessidade de articulação entre liderança, cultura e práticas administrativas para promover ambientes de trabalho equitativos (Chordiya & Sabharwal, 2024; Riccucci, 2022).

Neste artigo, as estratégias institucionais de inclusão são operacionalizadas em quatro dimensões interdependentes, resultado da convergência entre três tradições teóricas: (i) governança pública, enfatizando estruturas e mecanismos institucionais; (ii) gestão estratégica de pessoas e diversidade, destacando normas, práticas e cultura institucional; e (iii) implementação de políticas, que evidencia a mediação relacional e experiencial entre diretrizes formais e práticas cotidianas.

Quadro 1 apresenta o modelo interdimensional da percepção de efetividade das políticas de inclusão.

Quadro 1 - Estrutura de operacionalização das dimensões da efetividade das políticas de inclusão.

Dimensão	Componentes centrais	Bases teóricas	Indicadores empíricos (artigo)
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Instâncias formais de apoio; • Infraestrutura acessível; • Definição clara de responsabilidades; • Recursos organizacionais. 	Abrucio (2007); Pollitt & Bouckaert (2017); Sasaki (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza sobre canais de suporte; • Condições físicas do posto de trabalho; • Acessibilidade arquitetônica e digital.
Normativo-procedimental	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos internos; • Fluxos administrativos; • Protocolos de atendimento; • Mecanismos de monitoramento. 	Lipsky (2010); Lotta (2018); Bresser-Pereira (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade de solicitações; • Transparência decisória; • Clareza dos fluxos; • Retorno formal ao servidor.
Cultural-relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionais; • Atitudes das lideranças; • Práticas informais de reconhecimento; • Barreiras atitudinais. 	Motta (2011); Chordiya & Sabharwal (2024); Diniz (2012); Sasaki (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Postura de gestores; • Integração por pares; percepção de respeito; • Ausência de capacitismo.

Dimensão	Componentes centrais	Bases teóricas	Indicadores empíricos (artigo)
QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> • Condições concretas de trabalho; • Oportunidades de desenvolvimento; • Integração social; • Percepção de equidade 	Walton (1973, 2007); Riccucci (2021); Carvalho-Freitas (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à capacitação; • Progressão funcional; • Bem-estar laboral; • Suporte à saúde.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico (2026).

A efetividade organizacional depende do alinhamento entre essas dimensões e da capacidade de criar ambientes de trabalho que valorizem diferenças e promovam oportunidades equitativas (Chordiya & Sabharwal, 2024; Riccucci, 2022). Esse alinhamento, especialmente mediado pela cultura institucional, constitui o eixo central do modelo interdimensional adotado, orientando tanto a construção do instrumento de coleta quanto a análise dos dados empíricos.

2.3 Gestão estratégica de pessoas, inclusão e Qualidade de Vida no Trabalho

A gestão estratégica de pessoas no setor público passou a incorporar agendas de diversidade e inclusão como parte da modernização da administração (Bresser-Pereira, 2010; Riccucci, 2021). Autores contemporâneos destacam a necessidade de políticas de gestão de pessoas que considerem explicitamente a diversidade como componente estratégico para fortalecer a legitimidade e a eficácia institucional. Chordiya e Sabharwal (2024) argumentam que abordagens liberatórias de diversidade e inclusão promovem transformações profundas ao enfrentar desigualdades sistêmicas e criar estruturas institucionais voltadas à equidade e à justiça organizacional. Essas perspectivas enfatizam que práticas inclusivas precisam ser incorporadas à estratégia organizacional e à cultura institucional para produzir efeitos duradouros.

A abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conforme Walton (2007), incluem dimensões como condições de trabalho adequadas, integração social, oportunidades de desenvolvimento e respeito aos direitos individuais. Embora formulada em contexto histórico distinto, essa perspectiva permanece analiticamente relevante para o setor público contemporâneo, especialmente quando reinterpretada à luz das agendas de diversidade e inclusão. Ao deslocar o foco da mera presença formal para as condições concretas de

permanência e reconhecimento, a QVT oferece uma lente que permite examinar a inclusão como experiência organizacional situada, evidenciando que a equidade institucional depende da articulação entre estrutura, cultura e práticas de gestão.

No contexto específico de servidores com deficiência, Carvalho-Freitas (2007) demonstra que a percepção de inclusão no trabalho não se resume à presença física no ambiente organizacional, mas envolve o sentimento de pertencimento, valorização das competências individuais e acesso equitativo às oportunidades de desenvolvimento profissional. Esse argumento converge com as dimensões de QVT de Walton (1973) e fundamenta a incorporação desta análise no modelo interdimensional adotado.

2.4 Implementação de políticas públicas e efetividade organizacional

A literatura clássica de implementação política distingue a formulação normativa da execução prática de políticas. No contexto da implementação de políticas públicas, os burocratas de nível de rua - servidores que interagem diretamente com os usuários e implementam decisões no cotidiano institucional - desempenham papel central na materialização das normas (Lipsky, 2010). Esses profissionais exercem discricionariedade significativa, ou seja, possuem autonomia para interpretar e aplicar os regulamentos conforme situações específicas, recursos disponíveis e relações interpessoais. Como resultado, as políticas formais idênticas podem gerar experiências organizacionais distintas, dependendo das escolhas e atitudes desses agentes. No âmbito brasileiro, Lotta (2018) destaca que os arranjos institucionais e as interações interburocráticas influenciam diretamente essa tradução das normas em práticas, evidenciando que a efetividade das políticas depende tanto das estruturas formais quanto das dinâmicas cotidianas de execução. No caso dos servidores com deficiência na UnB, essa perspectiva explica por que algumas demandas de adaptação do posto de trabalho são atendidas rapidamente, enquanto outras enfrentam atrasos ou inconsistências, refletindo a importância da coerência organizacional e do comprometimento cultural dos gestores na promoção de inclusão efetiva.

Dessa forma, a efetividade organizacional, neste estudo, é definida como o grau em que as estratégias institucionais são percebidas pelos servidores como coerentes, funcionais e capazes de promover integração e reconhecimento profissional. Essa definição destaca o caráter experiencial da efetividade, colocando a percepção dos servidores no centro da análise institucional.

2.5 Barreiras organizacionais, cultura institucional e o conceito de coerência organizacional

Barreiras à inclusão podem se manifestar em múltiplos níveis organizacionais, como estrutural, procedimental e cultural. Barreiras culturais, como atitudes discriminatórias e resistência organizacional ao tema da deficiência, frequentemente atuam como mecanismos que impedem a plena internalização de políticas inclusivas, mesmo quando há dispositivos normativos robustos (Diniz, 2012; Carvalho-Freitas, 2007; Chordiya & Sabharwal, 2024). A falta de legitimidade cultural pode neutralizar os efeitos de normas e dispositivos organizacionais formalmente bem construídos.

A compreensão dessa dinâmica exige um conceito que permita capturar o grau de articulação entre as dimensões organizacionais. Este estudo propõe o conceito de coerência organizacional como categoria analítica central, apresentando o grau de alinhamento funcional e simbólico entre normas institucionais, fluxos administrativos, práticas de liderança e condições concretas de trabalho. O conceito tem suporte em diferentes tradições teóricas. Meyer e Rowan (1977), ao analisarem o isomorfismo institucional, demonstram que organizações frequentemente mantêm uma fachada de conformidade normativa que não corresponde às suas práticas internas, fenômeno denominado *decoupling* (desacoplamento). Esse desacoplamento entre estruturas formais e práticas cotidianas é precisamente o que o conceito de coerência organizacional busca mensurar e compreender. Conforme demonstram Lipsky (2010) e Lotta (2018), políticas públicas são efetivas quando o que está prescrito nas normas se alinha ao que é praticado pelas burocracias de nível de rua, ou seja, quando há coerência entre dimensões organizacionais. A ausência desse alinhamento explica as dissonâncias relatadas pelos servidores com deficiência.

A integração entre governança pública, gestão estratégica de pessoas, implementação de políticas e estudos sobre cultura organizacional permite superar abordagens fragmentadas da inclusão no setor público. Ao articular essas tradições teóricas no modelo interdimensional apresentado no Quadro 1, o trabalho propõe um enquadramento analítico que compreende a efetividade como construção organizacional situada, resultante da articulação dinâmica entre estruturas, normas, práticas e dinâmicas culturais. Essa síntese fundamenta a estratégia metodológica adotada e orienta a interpretação dos dados empíricos.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

O estudo adota uma abordagem qualitativa com estratégia de estudo de caso único incorporado, tendo como unidade empírica o Campus Darcy Ribeiro da Universidade de Brasília (UnB). O caráter incorporado do caso decorre da análise de múltiplas subunidades internas, correspondentes às diferentes dimensões organizacionais do modelo analítico, bem como da consideração da diversidade de experiências relatadas pelos participantes. A opção pelo estudo de caso fundamenta-se na necessidade de examinar fenômeno organizacional contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto são indissociáveis, conforme argumenta Yin (2015). A escolha do caso único justifica-se por seu caráter instrumental e analítico, na medida em que permite aprofundar a compreensão de processos institucionais específicos (Stake, 1995). O interesse não reside na generalização estatística, mas na generalização analítica, entendida como contribuição teórica derivada da análise aprofundada do caso.

A abordagem qualitativa é adequada quando o objetivo é compreender significados atribuídos pelos atores às experiências vividas, priorizando a interpretação contextualizada dos fenômenos organizacionais (Flick, 2009; Minayo, 2010). A pesquisa possui natureza eminentemente qualitativa. Informações quantitativas descritivas foram utilizadas exclusivamente para caracterização do perfil dos participantes e contextualização do campo empírico, não configurando estratégia de análise estatística nem inferencial.

3.2 Participantes e contexto empírico

A população da pesquisa compreendeu 106 servidores Técnico-Administrativos em Educação com deficiência vinculados ao Campus Darcy Ribeiro. A seleção dos participantes ocorreu por adesão voluntária, mediante convite institucional, com garantia de anonimato e confidencialidade. Foram obtidas 30 respostas válidas, correspondendo a aproximadamente 28,3% da população identificada.

Em pesquisas qualitativas, a suficiência amostral está associada ao critério de saturação teórica (ou saturação informacional), isto é, ao momento em que novas unidades de análise deixam de acrescentar elementos substantivos às categorias interpretativas (Flick, 2009; Minayo, 2010; Thiry-Cherques, 2009). A suficiência do corpus foi avaliada com base na

recorrência temática e na densidade interpretativa das respostas, priorizando profundidade analítica em detrimento de representatividade estatística. Observou-se que a saturação ocorreu no interior das dimensões analíticas previamente definidas no modelo interdimensional, na medida em que os relatos passaram a reiterar padrões interpretativos convergentes quanto aos aspectos estruturais, normativo-procedimentais, cultural-relacionais e associados à qualidade de vida no trabalho. A diversidade de tipos de deficiência, tempo de serviço e áreas de atuação contribuiu para ampliar a pluralidade de perspectivas e fortalecer a robustez analítica do estudo.

3.3 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Adotou-se uma estratégia de triangulação de fontes de evidência para aumentar a validade do constructo investigado, conforme recomendação de Yin (2015). A triangulação compreendeu a interrelação sistemática entre os dados do questionário semiestruturado e os documentos institucionais analisados, contrastando narrativas experienciais com normativos e diretrizes formais da universidade. As fontes de dados incluíram:

1) Levantamento bibliográfico, para fundamentação teórica e construção do modelo analítico interdimensional;

2) Análise documental, contemplando legislação federal aplicável (LBI, Lei 8.112/1990, Decreto nº 9.508/2018), normativos internos da Universidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2023–2028) e Relatórios de Gestão;

3) Questionário semiestruturado online, composto por 26 questões estruturadas em quatro blocos temáticos alinhados às dimensões do modelo interdimensional: (a) caracterização sociodemográfica e funcional; (b) percepção sobre estruturas e instâncias de apoio; (c) experiências com fluxos normativos e procedimentais; (d) avaliação da cultura organizacional, relações interpessoais e condições de QVT. O instrumento incluiu questões fechadas (perfil dos participantes e escalas de avaliação) e questões abertas (percepções, experiências e barreiras vivenciadas), sendo disponibilizado na plataforma Google Forms entre 11 de novembro e 28 de dezembro de 2025.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme Resolução CNS nº 510/2016, sob o Parecer nº 8.074.384. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes da participação.

3.4 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida por meio de Análise de Conteúdo na modalidade temática, conforme a sistematização de Bardin (2016), em diálogo com a abordagem interpretativa proposta por Minayo (2010). O procedimento analítico seguiu três etapas: (a) pré-análise, com organização do corpus, leitura flutuante e definição das unidades de registro; (b) exploração do material, mediante codificação e agrupamento temático; (c) interpretação, orientada pela articulação entre evidências empíricas e referencial teórico.

Aplicou-se uma estratégia de categorização híbrida: categorias *a priori* derivadas das quatro dimensões do modelo analítico interdimensional foram complementadas por categorias emergentes, incorporadas a partir da recorrência e relevância dos temas identificados nas respostas abertas. A codificação foi realizada de forma sistemática, com organização das unidades de sentido em matriz analítica estruturada, assegurando rastreabilidade entre dados empíricos e interpretações construídas. Como etapa complementar analítica, realizou-se a interrelação entre as percepções dos servidores e os documentos institucionais, configurando a triangulação documental prevista no delineamento.

3.5 Rigor metodológico e limitações

O rigor metodológico foi assegurado por meio de: triangulação de fontes de dados; fundamentação teórica explícita das categorias analíticas; saturação temática; e transparência nos procedimentos de análise. A validade interna foi fortalecida pela coerência entre o modelo analítico interdimensional, o instrumento de coleta e as categorias de análise, bem como pela explicitação do percurso interpretativo. A confiabilidade foi buscada por meio da sistematização dos procedimentos de codificação e da descrição transparente das etapas analíticas.

As limitações incluem delineamento de caso único (Campus Darcy Ribeiro da UnB), amostra por adesão voluntária e uso de dados autorrelatados. Tais limitações, contudo, não comprometem a contribuição teórica do estudo, cuja finalidade é aprofundar a compreensão dos fatores organizacionais associados à percepção de efetividade das políticas de inclusão, com vistas à generalização analítica (Yin, 2015).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo investigou a experiência de efetividade das políticas institucionais de inclusão entre os servidores TAEs com deficiência do Campus Darcy Ribeiro da Universidade

de Brasília. A análise dos 30 questionários válidos e dos documentos institucionais permitiu identificar fatores organizacionais que influenciam a experiência vivida pelos servidores, organizados nas quatro dimensões do modelo interdimensional proposto.

4.1 Perfil dos participantes

A amostra apresentou diversidade significativa quanto a tipos de deficiência, tempo de serviço e áreas de atuação. Quanto ao sexo, houve predominância feminina (56,7%; n=17), com 40,0% de respondentes do sexo masculino (n=12) e 3,3% de outro gênero (n=1). A faixa etária concentrou-se entre 40 e 49 anos (56,7%; n=17), seguida de 30 a 39 anos (23,3%; n=7). Em relação à escolaridade, 90% dos participantes (n=27) possuíam pós-graduação, dado que desafia estereótipos capacitistas sobre produtividade e potencial de desenvolvimento de servidores com deficiência.

Quanto ao tempo de serviço, predominou a faixa de 11 a 20 anos (36,7%; n=11), seguida de 5 a 10 anos (33,3%; n=10). Sobre a forma de ingresso, 66,7% (n=20) ingressaram por ampla concorrência e 33,3% (n=10) pelas cotas reservadas a pessoas com deficiência. Em relação ao tipo de deficiência, a distribuição revelou: autismo/neurodiversidade (26,7%; n=8), deficiência física (23,3%; n=7), deficiência visual (13,3%; n=4), deficiência auditiva (6,7%; n=2), deficiência intelectual (6,7%; n=2), múltipla (3,3%; n=1) e preferiram não responder (20,0%; n=6). Essa heterogeneidade reforça que a experiência de inclusão não é homogênea, variando conforme o tipo de deficiência, o tempo de inserção institucional e o contexto organizacional específico, o que exige leitura contextualizada das percepções apresentadas nas seções seguintes.

Essa diversidade fortalece a saturação temática, garantindo que a análise capture diferentes perspectivas e experiências, aumentando a validade interpretativa dos resultados.

A pluralidade do perfil reforça que a experiência de inclusão não é homogênea e pode variar conforme o tipo de deficiência, tempo de inserção institucional e contexto organizacional específico, o que exige leitura contextualizada das percepções apresentadas nas seções seguintes.

4.2 Dimensão estrutural

A dimensão estrutural aborda instâncias formais de apoio, infraestrutura acessível e definição de responsabilidades. Os dados indicam que, embora a universidade disponha de órgãos de referência para inclusão, como a Diretoria de Acessibilidade (DACES), a Comissão Permanente de Acolhimento de Servidores com Deficiência (COPEASD) e a Pró-Reitoria de

Gestão de Pessoas (DGP), a experiência percebida é heterogênea. Alguns participantes relataram clareza quanto às instâncias de atendimento e acessibilidade física, enquanto outros evidenciaram dificuldades de acesso a equipamentos adaptados, sinalização adequada e suporte institucional.

"Existem a Ouvidoria e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, mas nem sempre sabemos a quem recorrer para resolver problemas de acessibilidade no dia a dia." (Respondente 12)

O relato revela não a ausência de instâncias formais, mas a fragilidade na inteligibilidade organizacional das estruturas existentes. A expressão *"nem sempre sabemos a quem recorrer"* indica déficit de clareza comunicacional e de definição operacional de responsabilidades, sugerindo que a existência institucional de órgãos de apoio não se traduz automaticamente em previsibilidade procedimental para os servidores. Esse resultado dialoga com a literatura de governança pública, que aponta que a formalização institucional constitui condição necessária, mas não suficiente para gerar resultados percebidos como legítimos (Abrucio, 2007; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Além disso, 40% dos respondentes avaliaram os sistemas digitais da universidade (SEI, SIGRH, SouGov) como apenas "parcialmente acessíveis", com relatos de incompatibilidade com leitores de tela e ausência de padrões institucionais obrigatórios de acessibilidade digital. Como apontou um participante: *"Falta uma política integrada de acessibilidade que trate infraestrutura, tecnologia e comunicação como partes de um mesmo compromisso institucional"* (Respondente 15). Esse dado reforça a necessidade de conceber a dimensão estrutural de forma ampliada, incluindo tanto a acessibilidade física quanto a digital.

4.3 Dimensão normativo-procedimental

A Política de Acessibilidade da universidade estabelece que solicitações de adaptação funcional devem ser analisadas "de forma célere e com garantia de retorno formal ao servidor demandante". O PDI 2023-2028 também prevê o fortalecimento de mecanismos de acompanhamento das políticas inclusivas, com ênfase em monitoramento sistemático. Contudo, os relatos dos participantes revelam dissonância entre a diretriz normativa e a experiência cotidiana:

"Às vezes envio pedidos de adaptação do posto de trabalho e eles ficam meses em análise, sem retorno claro." (Respondente 7)

A menção à ausência de "*retorno claro*" sugere não apenas lentidão administrativa, mas opacidade decisória. A morosidade, nesse caso, é acompanhada por déficit de comunicação institucional, o que amplia a percepção de distanciamento entre norma e prática. Particularmente revelador foi o dado de que apenas 43% dos participantes informaram ter sido questionados sobre suas necessidades específicas durante a perícia médica de ingresso, evidenciando falha na avaliação biopsicossocial inicial, que deveria ser o primeiro momento de operacionalização das políticas de ajuste razoável.

À luz da literatura de implementação, esse fenômeno pode ser interpretado como resultado das rotinas administrativas e das margens de discricionariedade presentes nas burocracias executoras (Lipsky, 2010; Lotta, 2018). A percepção de que a universidade está "*mais voltada para os discentes, do que para os próprios servidores*", conforme afirmou o Respondente 8, sugere ainda uma hierarquização implícita de prioridades institucionais que pode fragilizar a internalização das políticas de inclusão de TAEs.

4.4 Dimensão cultural-relacional

A dimensão cultural revelou-se central na percepção de inclusão. Participantes relataram atitudes diversas por parte de líderes e colegas, variando de apoio proativo a desconsideração das necessidades específicas.

"Meu gestor adapta minhas tarefas quando necessário, mas percebo colegas que ainda não compreendem as limitações e acabam impondo barreiras desnecessárias." (Respondente 19)

A fala revela coexistência de padrões culturais distintos no interior da mesma unidade organizacional: enquanto a liderança imediata adota postura adaptativa, parte do grupo de pares mantém comportamentos que reproduzem barreiras simbólicas. O relato mais contundente ilustra a dimensão do capacitismo institucional:

"A chefia imediata tratou a situação com jocosidade, afirmando que 'eu era uma pessoa sequelada indo para um lugar que iria me deixar mais sequelada'." (Respondente 19)

Esse relato exemplifica o que Diniz (2012) e Sasaki (2003) denominam barreiras atitudinais como as mais resistentes à transformação por vias normativas e as mais decisivas para a experiência cotidiana de exclusão. A assimetria cultural identificada (lideranças inclusivas convivendo com culturas de pares excludentes) indica que a cultura institucional não é homogênea, mas composta por microculturas que podem reforçar ou fragilizar as diretrizes

inclusivas, confirmando o papel mediador central da dimensão cultural-relacional no modelo proposto (Motta, 2011; Chordiya & Sabharwal, 2024).

4.5 Dimensão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A análise das condições concretas de trabalho, integração social, oportunidades de desenvolvimento e percepção de equidade mostrou que a QVT influencia diretamente a avaliação subjetiva das políticas inclusivas:

"Sinto-me incluído quando recebo capacitação e oportunidades de crescimento, mas ainda há limitações físicas no campus que dificultam meu trabalho diário." (Respondente 5)

Servidores com maior satisfação quanto ao suporte social, oportunidades de capacitação e ambiente de trabalho acessível relataram experiência mais positiva da política institucional. O alto nível de escolaridade dos participantes (90% com pós-graduação), contrastado com relatos de subutilização de competências, reforça a perspectiva de Carvalho-Freitas (2007) de que a inclusão genuína exige reconhecimento do potencial profissional pleno do servidor, e não apenas a garantia de uma vaga. Em consonância com Walton (2007), a inclusão organizacional revelou-se inseparável da percepção de dignidade, reconhecimento e equidade no ambiente laboral.

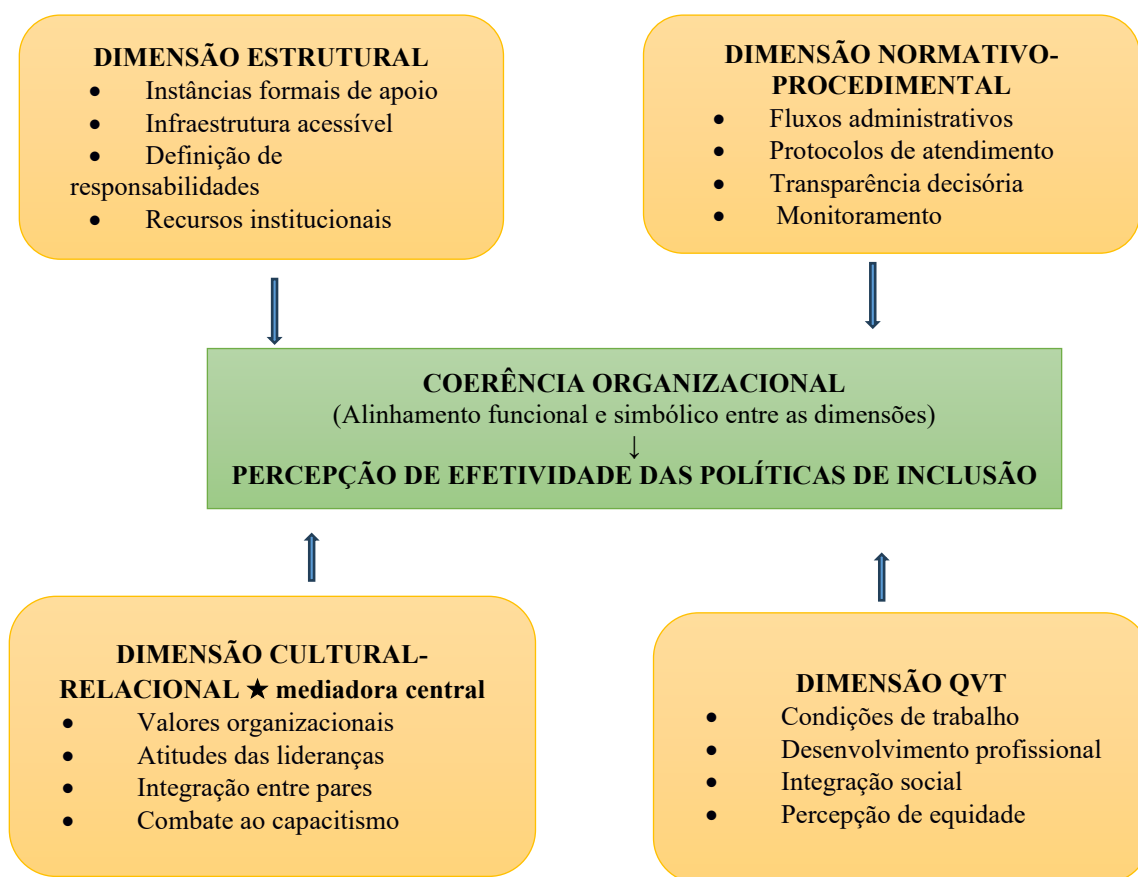
4.6 Interdependência das dimensões: o papel da coerência organizacional

A análise integrada evidencia que nenhuma dimensão atua isoladamente. Conforme enfatizam Lipsky (2010) e Lotta (2018), a efetividade das políticas públicas é percebida quando há articulação entre diferentes dimensões organizacionais: (1) estruturas formais e recursos disponíveis; (2) clareza e agilidade de fluxos administrativos; (3) atitudes de líderes e cultura de apoio; (4) condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento. A existência de um protocolo claro para adaptação de postos de trabalho, por exemplo, só gera percepção de efetividade quando líderes compreendem e apoiam sua execução e quando há condições físicas adequadas no ambiente. Essa interdependência confirma a pertinência do modelo interdimensional proposto.

A sistematização temática dos relatos indica que a maioria das críticas concentrou-se na dimensão normativo-procedimental, especialmente em relação à morosidade e à ausência de clareza nos fluxos, seguida pela dimensão cultural-relacional, relacionada à atuação das lideranças imediatas. As menções às dimensões estruturais e de qualidade de vida no trabalho,

embora presentes, apareceram de forma mais distribuída. Esse padrão reforça a interpretação de que fragilidades na operacionalização cotidiana das normas constituem um fator central na percepção de inefetividade institucional, evidenciando a relevância do modelo interdimensional proposto para compreender a complexa interdependência entre normas, cultura, recursos e práticas cotidianas.

Figura 1 — Modelo Interdimensional da Percepção de Efetividade das Políticas de Inclusão.



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados empíricos e no referencial teórico (2026).

4.7 DISCUSSÃO GERAL

Os resultados deste estudo permitem responder à questão de pesquisa ao evidenciar que a percepção de efetividade das políticas institucionais de inclusão não decorre exclusivamente da existência de dispositivos normativos ou estruturas formais, mas da articulação dinâmica entre dimensões organizacionais interdependentes. A análise qualitativa demonstra que a

inclusão, enquanto processo organizacional, é construída no cotidiano institucional, sendo mediada por práticas administrativas, interações relacionais e condições concretas de trabalho.

Os dados dialogam diretamente com a literatura de implementação de políticas públicas. Conforme argumenta Lipsky (2010), a materialização das políticas ocorre no nível das burocracias executoras, onde as rotinas, interpretações e margens de discricionariedade dos *street-level bureaucrats* (gestores imediatos, servidores de recursos humanos e peritos médicos), influenciam de modo determinante os resultados institucionais. Os resultados do presente estudo confirmam esse argumento: o papel das lideranças imediatas revelou-se decisivo para a conversão de diretrizes formais em experiências organizacionais percebidas como inclusivas ou excludentes. O relato de tratamento com "jocosidade" na acolhida de um servidor com deficiência (Respondente 19) ilustra com precisão o fenômeno descrito por Lipsky (2010) como discricionariedade negativa, quando o burocrata de nível de rua usa sua margem de ação para neutralizar a política formal.

Essa constatação converge com os achados de Foster e Wass (2022), em estudo com administrações públicas europeias, que demonstram a persistência de barreiras organizacionais mesmo em contextos com legislação robusta. Os autores identificam que fatores culturais e atitudinais, especialmente nas relações entre gestores e subordinados com deficiência, constituem a barreira mais resistente à efetivação das políticas, independentemente do nível de formalização normativa. No caso analisado, a coexistência de gestores inclusivos e culturas de pares excludentes confirma a assimetria cultural descrita pelos autores como característica central dos ambientes organizacionais em transição para a inclusão.

De modo semelhante, Von Schrader, Malzer e Bruyère (2021), em estudo com organizações governamentais norte-americanas, identificaram que políticas formais de acomodação razoável produzem efeitos limitados quando não acompanhadas por apoio gerencial consistente. No caso da UnB, a morosidade nas solicitações de adaptação de postos de trabalho - relatada por 57% dos participantes como principal barreira normativo-procedimental - é precisamente o tipo de falha de implementação descrita pelos autores como resultado da ausência de comprometimento gerencial ativo com a operacionalização das políticas de ajuste razoável.

De forma complementar, os resultados confirmam o argumento da literatura de governança pública de que a formalização normativa é necessária, mas não suficiente (Abrucio, 2007; Pollitt & Bouckaert, 2017). A análise da Política de Acessibilidade da UnB e do PDI 2023-

2028 revela instrumentos normativos tecnicamente consistentes, cujos preceitos são celeridade no atendimento, monitoramento sistemático, avaliação biopsicossocial no ingresso, e essas diretrizes são corroboradas pelo arcabouço legal federal. Contudo, as narrativas dos servidores evidenciam sistematicamente o desacoplamento entre o prescrito e o praticado, fenômeno que Meyer e Rowan (1977) descrevem como *decoupling* institucional.

A dimensão cultural-relacional emergiu como eixo mediador central, confirmando a proposição analítica que orientou o estudo. A cultura institucional mostrou-se capaz de potencializar ou neutralizar estruturas e procedimentos formais, gerando resultado convergente com a literatura contemporânea sobre diversidade e inclusão no setor público. Riccucci (2022) e Chordiya e Sabharwal (2024) enfatizam que a efetividade das políticas de DEI (*diversity, equity and inclusion*) depende criticamente do comprometimento simbólico e comportamental das lideranças, não apenas da conformidade formal com legislações. A presente pesquisa confirma esse argumento ao evidenciar que, no caso analisado, a variação nas percepções de inclusão está mais correlacionada com a postura dos gestores imediatos do que com a existência ou ausência de normativos institucionais.

A principal contribuição teórica do levantamento reside na consolidação do modelo analítico interdimensional e na operacionalização do conceito de coerência organizacional como categoria explicativa central. Diferentemente de abordagens que enfatizam estrutura, cultura ou processos de forma segmentada, os resultados indicam que é a articulação sistêmica entre essas dimensões que produz experiências organizacionais percebidas como inclusivas, e que o desacoplamento entre quaisquer delas tende a fragilizar a percepção global de efetividade. Esse enquadramento amplia a compreensão da inclusão no setor público ao propor que a efetividade experiencial constitui propriedade emergente de sistemas organizacionais caracterizados por maior ou menor grau de coerência dinâmica.

No plano aplicado, os resultados sugerem que estratégias institucionais de inclusão demandam abordagens sistêmicas. Políticas fragmentadas ou dissociadas das quatro dimensões tendem a produzir resultados limitados. A promoção da coerência organizacional emerge, portanto, como elemento estratégico para o fortalecimento da gestão inclusiva no setor público federal.

5. CONCLUSÃO

O estudo buscou compreender como fatores organizacionais se articulam à percepção de efetividade das políticas de inclusão de servidores com deficiência no setor público. A análise qualitativa evidencia que essa percepção não decorre isoladamente da existência de normativos, estruturas institucionais ou instâncias formais de apoio, mas da coerência dinâmica entre dimensões estruturais, normativo-procedimentais, culturais-relacionais e de qualidade de vida no trabalho.

Os resultados demonstram que a efetividade experiencial é construída no cotidiano organizacional, sendo mediada por práticas administrativas, pela atuação das lideranças e pelo ambiente relacional que estrutura as interações institucionais. Estruturas formais são condição necessária, mas sua capacidade de produzir inclusão percebida como legítima depende da clareza dos fluxos administrativos, da internalização cultural dos valores inclusivos e da garantia de condições adequadas de trabalho. A interdependência entre as dimensões confirma a pertinência do modelo interdimensional adotado: fragilidades em qualquer uma dessas esferas tendem a produzir efeitos sistêmicos, afetando a percepção global de efetividade.

A gestão inclusiva revela-se, assim, como fenômeno organizacional complexo cuja consolidação exige articulação estratégica entre governança institucional, rotinas administrativas e cultura organizacional. Dessa forma, a inclusão deixa de ser interpretada como resultado linear de dispositivos formais e passa a ser entendida como fenômeno sistêmico dependente do alinhamento dinâmico entre dimensões organizacionais interdependentes.

5.1 Contribuições teóricas

Este artigo contribui para o campo da Administração Pública ao deslocar o foco analítico do cumprimento formal das políticas de inclusão para a percepção experiencial dos sujeitos organizacionais. Ao integrar referenciais de governança pública, modelo social da deficiência, implementação de políticas e qualidade de vida no trabalho em um modelo analítico interdimensional, a pesquisa oferece uma abordagem explicativa que amplia a compreensão da efetividade organizacional a partir de uma análise qualitativa. A principal inovação reside na operacionalização do conceito de coerência organizacional como categoria analítica, evidenciando que a inclusão efetiva é resultado do alinhamento sistêmico entre dimensões, e não apenas da conformidade com normas específicas. Ao posicionar a percepção dos servidores com deficiência como indicador de qualidade da governança institucional, o artigo contribui

para o avanço das discussões sobre legitimidade, diversidade e gestão estratégica de pessoas no setor público.

5.2 Implicações práticas e recomendações

Os dados indicam que estratégias institucionais de inclusão devem ser concebidas de forma sistêmica e integrada. Com base na análise realizada, destacam-se as seguintes recomendações estratégicas, organizadas pelas dimensões do modelo:

Dimensão Estrutural: realização de diagnósticos periódicos de infraestrutura física e digital; adequação dos ambientes à NBR 9050/2020; garantia de compatibilidade dos sistemas institucionais com tecnologias assistivas; e fortalecimento da DACES como instância de referência reconhecida pelos servidores.

Dimensão Normativo-Procedimental: revisão e racionalização dos fluxos de solicitação de ajustes razoáveis, com prazos definidos e retorno formal obrigatório; implementação da avaliação biopsicossocial completa no momento do ingresso; e institucionalização de protocolos de acolhimento com participação ativa da COPEASD.

Dimensão Cultural-Relacional: programa de capacitação obrigatória de gestores e chefias em gestão inclusiva e combate ao capacitismo; promoção de campanhas de sensibilização para todos os servidores; e institucionalização de mecanismos de responsabilização para comportamentos discriminatórios.

Dimensão QVT: garantia de acessibilidade plena nos programas de capacitação e desenvolvimento; monitoramento da progressão funcional de servidores com deficiência; realização de pesquisas periódicas de clima organizacional com recorte específico para PcD; e oferta de suporte em saúde mental acessível.

Essas recomendações reforçam que a gestão inclusiva não deve ser tratada como política setorial isolada, mas como componente estruturante da governança organizacional, cujo sucesso depende do fortalecimento da coerência entre dimensões.

5.3 Limitações e agenda futura

Como todo estudo qualitativo de natureza contextualizada, esta pesquisa apresenta limitações relacionadas ao recorte institucional (caso único) e à natureza da amostra (adesão voluntária, dados autorrelatados), o que não permite generalizações estatísticas. A ênfase na percepção experiencial privilegia dimensões subjetivas da efetividade, podendo não capturar

integralmente variáveis estruturais mensuráveis de desempenho organizacional. Esse recorte analítico sinaliza a importância de estudos complementares que articulem indicadores objetivos e avaliação experiencial.

Pesquisas futuras podem: (a) aplicar o modelo interdimensional em diferentes órgãos públicos federais, estaduais e municipais; (b) desenvolver estudos comparativos entre IFES com diferentes níveis de maturidade em gestão inclusiva; (c) explorar metodologias mistas que articulem análise qualitativa e evidências quantitativas; (d) investigar longitudinalmente os efeitos de intervenções institucionais sobre a percepção de efetividade. O aprofundamento dessas agendas contribuirá para consolidar uma abordagem mais robusta da gestão inclusiva no setor público brasileiro, em diálogo com os referenciais nacionais e internacionais.

REFERENCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67–86, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, v. 13, n. 4, p. 447–468, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 10 jan. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112–116, jan./mar. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000100009>.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CHORDIYA, Ritu; SABHARWAL, Meghna. *Managing diversity, equity, and inclusion in public service organizations*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2024.

DINIZ, Débora. *O que é deficiência*. São Paulo: Brasiliense, 2012.

DINIZ, Débora; BARBOSA, Livia; SANTOS, Wederson Rufino dos. Deficiência, direitos humanos e justiça. *Sur – Revista Internacional de Direitos Humanos*, v. 6, n. 11, p. 65–77, 2009.

- FLICK, Uwe. An introduction to qualitative research. 4. ed. London: Sage, 2009.
- FOSTER, Deborah; WASS, Victoria. Disability inclusion in European public administrations: organizational barriers and policy implementation. *Public Policy and Administration*, v. 37, n. 3, p. 290–312, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/09520767211045551>.
- LIPSKY, Michael. Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services. 30th anniversary ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. Burocracia e implementação de políticas públicas no Brasil: interações, arranjos institucionais e atuação dos burocratas de nível de rua. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência. Nova York: ONU, 2006. Disponível em: <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2026.
- [OMITIDA PARA AVALIAÇÃO CEGA]. Entre o normativo e a prática: gestão inclusiva e inclusão de técnicos-administrativos em educação com deficiência na Universidade de Brasília. 2026. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2026.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Public management reform: a comparative analysis into the age of austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- RICCUCCI, Norma M. Public personnel management: current concerns, future challenges. 6. ed. New York: Routledge, 2021.
- RICCUCCI, Norma M. Diversity, equity, and inclusion in public administration: the road ahead. *Public Administration Review*, v. 82, n. 2, p. 215–221, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13414>.
- SABHARWAL, Meghna. Diversity management in the public sector: trends and challenges. *Public Administration Review*, v. 81, n. 3, p. 426–435, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13384>.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 5. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2003.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, ano XII, p. 10–16, mar./abr. 2009.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2028. Brasília: UnB, 2023. Disponível em: <https://www.unb.br/pdi>. Acesso em: 10 jan. 2026.

VON SCHRADER, Sarah; MALZER, Vanessa; BRUY RE, Susanne. Disability employment practices in U.S. government organizations: managerial support and reasonable accommodation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 31, n. 4, p. 803-818, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muabo12>.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WALTON, Richard E. Quality of work life: a humanistic perspective. In: DAVIS, Keith; CHERNS, Albert (org.). *The quality of working life*. New York: Free Press, 2007.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.