

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas**

**Desenvolvimento de competências no contexto da diversidade nas organizações: um estudo sobre os desafios dos gestores frente a inclusão da pessoa com deficiência**

**Claudia Aparecida Serrano**

**São Paulo**

**2007**

**Claudia Aparecida Serrano**

**Desenvolvimento de competências no contexto da diversidade nas organizações: um estudo sobre os desafios dos gestores frente a inclusão da pessoa com deficiência**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.**

**Orientadora: Prof. Dra. Janette Brunstein**

**São Paulo**

**2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e  
Administrativas  
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

*Dedico este trabalho às pessoas que me apoiaram incondicionalmente e me incentivaram a chegar até aqui:*

*Em primeiro lugar à minha mãe Hilda, motivo da escolha de meu tema;*

*À minha filha Irina, que vibrou comigo a cada conquista ;*

*Ao meu companheiro Rino, que suportou bravamente as minhas ausências;*

*Aos meus irmãos, amigos, professores e profissionais das empresas que participaram desta pesquisa.*

*Com todas essas pessoas compartilho minha conquista.*

## *Agradeço*

*A todas as pessoas que tornaram esse trabalho possível. Impossível seria nominar cada uma delas, mas agradeço especificamente:*

*À professora Janette Brunstein, cuja orientação dedicada, paciente e suave me ajudou a transpôr meus limites;*

*Às professoras Arilda Schmidt Godoy, Darcy Mitiko Mori Hanashiro e Maria Luisa M. Teixeira, que me descortinaram um horizonte de conhecimentos de valor inestimável.*

*Às professoras Beatriz Saeta e Graziella M. Comini, pelas valiosas contribuições oferecidas como membros da banca de qualificação;*

*À amiga Conceição Barbosa, que me encorajou a iniciar essa jornada;*

*Ao amigo Wilson Roberto Alonso, que assumiu muito da minha carga de trabalho durante o desenvolvimento deste trabalho e me incentivou a cada passo;*

*À Dagmar Dollinger pelo apoio, presteza e interesse com que me orientou quanto às questões regimentais;*

*Ao Mack Pesquisa, pelo apoio financeiro;*

*Aos profissionais entrevistados, que me cederam muito mais do que seu tempo. Sem sua participação este trabalho seria inviabilizado;*

*Aos amigos e familiares que entenderam minhas ausências;*

*É finalmente a Deus, por colocar todas essas pessoas no meu caminho.*

*À todos muito, muito obrigada mesmo!*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS</b>	<b>15</b>
2.1	AÇÕES AFIRMATIVAS E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	16
2.2	CONCEPÇÕES SOBRE A DEFICIÊNCIA E OS PARADIGMAS DE INCLUSÃO	22
2.3	A INCLUSÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTO	30
2.3.1	Os estudos da Identidade: Teoria da Identidade Social (TIS) e Teoria da Auto-Categorização	32
2.3.2	Deficiência: uma questão de identidade	37
2.3.3	Estigma, preconceito e discriminação	39
2.3.4	A hipótese de contato e a redução do preconceito	45
<b>3</b>	<b>DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS EM DIVERSIDADE: UMA ABORDAGEM INTERPRETACIONISTA</b>	<b>48</b>
3.1	DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	48
3.1.1	Diversidade: conceitos e dimensões	49
3.1.2	A diversidade nas organizações	53
3.1.3	A gestão da diversidade	56
3.1.4	O estado da arte no Brasil	59
3.2	COMPETÊNCIAS EM DIVERSIDADE: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO	61
3.2.1	Competências: conceitos e abordagens	62
3.2.2	A abordagem interpretativista da competência de Sandberg	69
3.2.3	Competências em diversidade	71
3.2.4	O papel da experiência e da reflexão na aprendizagem e no desenvolvimento das competências	75
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>81</b>
4.1	A CONSTRUÇÃO DOS DADOS	83
4.2	CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	84
4.3	A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	84
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>87</b>
5.1	O CONTEXTO DA INCLUSÃO	88
5.1.1	Empresa A	88

5.1.2	Empresa B .....	88
5.1.3	Empresa C .....	88
5.1.4	Empresa D .....	89
5.1.5	Empresa E .....	89
5.2	<b>CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>89</b>
5.3	<b>ANÁLISE DAS CATEGORIAS .....</b>	<b>94</b>
5.3.1	Categoria 1 – O Programa de Inclusão .....	94
5.3.2	Categoria 2 – Significado de Diversidade.....	102
5.3.3	Categoria 3 – Significado e Sentimentos de Inclusão/Exclusão.....	105
5.3.4	Categoria 4 – As Relações de Trabalho no Processo de Inclusão .....	121
5.3.5	Categoria 5 – Papel do Gestor .....	128
5.3.6	Categoria 6 – Facilidades e Dificuldades do Processo de Inclusão e Estratégias de Enfrentamento .....	134
5.3.7	Categoria 7 – Aprendizagem .....	143
5.3.8	Categoria 8 – Competências .....	154
5.3.9	Categoria 9 – Recomendações para os Gestores que Forem Incluir PcDs na Equipe.....	168
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>171</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>180</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>189</b>
	<b>APÊNDICE B – CADEIA DE EVIDÊNCIAS PARA ENTREVISTA FINAL.....</b>	<b>192</b>
	<b>APÊNDICE C – CATEGORIAS DE ANÁLISE .....</b>	<b>195</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição e características das terminologias deficiência, incapacidade e desvantagem.....	19
Quadro 3 – Evolução das iniciativas para a diversidade.....	54
Quadro 4 – Perspectivas de gestão da diversidade.....	58
Quadro 5 – Artigos do ENANPAD e ENEO relacionados à inclusão da PcD no mercado de trabalho .....	60
Quadro 5 – Artigos do ENANPAD e ENEO relacionados à inclusão da PcD no mercado de trabalho .....	61
Quadro 6 – Comparação entre <i>competency</i> e <i>competence</i> .....	63
Quadro 7 – Perfil dos responsáveis pelo Programa de Inclusão.....	90
Quadro 8 – Perfil dos gestores entrevistados .....	90
Quadro 7 – Perfil das PcDs entrevistadas .....	91
Quadro 10 – Competências necessárias para os gestores realizarem a inclusão segundo os responsáveis pelo Programa de Inclusão .....	156
Quadro 11 – Competências necessárias para o gestor fazer a inclusão segundo as PcDs entrevistadas .....	159
Quadro 12 – Competências necessárias para o gestor fazer a inclusão na visão dos gestores .....	163
Quadro 13 – Competências que os gestores desenvolveram com a experiência da inclusão .....	166
Quadro 14 – Pontos fundamentais para que o gestor realize a inclusão de PcDs em suas equipes com sucesso.....	169

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da diversidade. ....	50
Figura 2 – Modelo de competências profissionais .....	68
Figura 3 – Fases do processo de aprendizagem .....	74
Figura 4 – Modelo individual de competência em diversidade. ....	75
Figura 5 – Modelo da aprendizagem experiencial.....	76



## **Resumo**

Este estudo tem como principal objetivo analisar a experiência de gestores na inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) em suas equipes de trabalho. A intenção foi descobrir qual o significado que tais gestores atribuem ao termo inclusão e de que forma tal significado vem se traduzindo em práticas inclusivas. Pretendeu-se, com isto, identificar os processos de aprendizagem decorrentes da experiência da inclusão que dão suporte ao desenvolvimento da competência dos gestores em tratar com o universo da PcD. Trata-se de um estudo exploratório, conduzido pelo método qualitativo interpretativo básico, proposto por Merriam. Os dados foram coletados em cinco empresas multinacionais distintas, dos segmentos: agronegócios, automotivo, editorial, energia e tecnologia diesel, por meio de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, realizadas com gestores que têm PcDs em suas equipes há pelo menos um ano; com as PcDs a eles subordinadas; e com os responsáveis pelo Programa de Inclusão de cada empresa. O tratamento dos dados coletados seguiu a proposta de interpretação do conteúdo da informação textual de Gil Flores. Para a realização deste estudo, recorreu-se aos seguintes autores e teorias: para discutir diversidade, Cox Jr.; como referência ao conceito de inclusão e deficiência, Sassaki e Amaral; quanto à noção de identidade social, Tajfel; e, para discutir competências e aprendizagem, Sandberg, Cheetham e Chivers, Kolb, entre outros. A análise dos dados revelou que, para os gestores, o ato de incluir está mais relacionado à questão da justiça social do que à idéia de empoderamento da PcD. Tal interpretação os levou a priorizar o desenvolvimento de dois tipos de competências: comportamentais e éticas e valores. O principal processo de aprendizagem identificado para o desenvolvimento dessas competências foi o vivencial, o que levou os gestores a revisarem seus conceitos, questionarem e modificarem suas crenças, e, em consequência dessa reflexão, revisarem sua forma de gerenciar. O trabalho ora apresentado pretendeu ampliar o conhecimento e aprofundar a discussão sobre o tema a partir de uma nova perspectiva: o gestor como agente de inclusão.

**Palavras-chave:** competências, aprendizagem, diversidade, inclusão, pessoas com deficiência.

## **Abstract**

This study has as its main objective the analysis of the manager's experience when engaging peoples with disabilities (PwDs) to their team work. The intention was to find out what the meaning of the word 'engagement' conveyed by these managers is and to what extent this meaning has been transformed into inclusive practices. The idea of the study was to identify what results this engagement could bring up as to the learning processes which give support to the improvement of the managers' skills when dealing with the PwDs universe. It consists of an exploratory study driven through the qualitative interpretative basic method, proposed by Merriam. The data presented have been collected from five distinct multinational companies from different areas, as follows: agro-business, automotive, publishing, energy and diesel technology. In-depth interviews, and semi-structured ones have been carried out with managers who hold disabled people in their team work for at least one year; with the peoples with disabilities (PwDs) themselves under their command; and with the staff in charge of the Engagement Program of all of these companies as well. The way of dealing with the collected data was the one of the interpretation of the textual information content by Gil Flores. For the accomplishment of this study, the following authors and theories have been consulted: for the diversity issues, Cox Jr.; as a reference to the concept of engagement and deficiency, Sasaki and Amaral; as to the notion of social identity, Tajfel; and, for the competence and learning matters, Sandberg, Cheetham and Chivers, Kolb, among others. The data analysis revealed that, for the managers, the engagement act is much more related to the social justice issue than to the idea of the empowerment of the PwDs. Such interpretation led them to prioritize the development of two competences: behavioral and ethical, and value ones. The main learning process identified to improve these competences was the existential one, which drove the managers to review their concepts, question and modify their beliefs and, as a consequence of these reflections, review their management techniques. The study now presented intended to enlarge and deepen the discussion on the theme from a new perspective: the manager as an engagement agent.

**Keywords:** competence, learning, diversity, engaging, people with disability.

# 1 INTRODUÇÃO

A questão da diversidade nas organizações tem sido abordada de forma cada vez mais intensa. Em primeiro lugar pela mudança do perfil da força de trabalho, decorrente do processo de globalização, associada às ações legais compulsórias que surgem face à necessidade de se lidar com as pressões crescentes dos grupos em situação de desvantagem e, em segundo lugar, pela valorização da diversidade entre as pessoas e de sua capacidade singular de aprender, criar e inovar tornando-se fator fundamental para promover a adaptação necessária da organização a um ambiente dinâmico.

Grupos minoritariamente excluídos das posições de prestígio e poder, como mulheres, deficientes, negros, etc, estão cada vez mais presentes no ambiente organizacional, condição que requer mudanças na maneira de pensar e agir da organização, tradicionalmente estruturada e conduzida pela lógica masculina, branca e heterossexual.

A noção da diversidade nas relações humanas refere-se à busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas, representando um princípio básico de cidadania, cujo objetivo é assegurar, a cada pessoa, condições para que possa desenvolver plenamente seus talentos e potencialidades.

Um modelo de gestão da diversidade que traga benefícios para todos implica na administração das relações de trabalho, na composição da força de trabalho diversificada e na adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas específicas para lidar com essa diversidade (COX, 1991).

O estudo de Thomas e Ely (1997) sobre a prática da diversidade nas empresas demonstra que a diversidade pode ser incorporada nos quadros fundamentais das empresas por três motivos: a) pela perspectiva da justiça social (igualdade de oportunidades); b) pelo reconhecimento das diferenças entre as pessoas e a atribuir valor positivo a essas diferenças; e c) pela busca efetiva de participação no processo de construção de uma sociedade inclusiva – uma sociedade para todos.

Embora a discussão do tema diversidade tenha se ampliado nas empresas brasileiras, as ações efetivas para a sua promoção encontram-se ainda em estágios iniciais (FLEURY, 2000; CRUZ, 2003). A prática da diversidade significa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais (ETHOS, 2000). Lidar adequadamente com diferenças em termos de raça, gênero e etnia representa um desafio para as empresas modernas.

A mesma dificuldade se apresenta para as pessoas que fogem aos padrões ditos ‘convencionais’, como é o caso das Pessoas com Deficiência (PcDs)<sup>1</sup>. O respeito à diversidade terá conseqüências positivas para as pessoas com deficiência na medida em que as corporações assumirem o compromisso de trazer para o seu interior a valorização das diferenças.

Os estudos sobre a inclusão das PcDs no mercado de trabalho têm focalizado a dificuldade dessa inserção apesar da política das cotas (NERI, 2003; JAIME e CARMO, 2005), das dificuldades percebidas pelas PcDs ao buscarem uma colocação no mercado de trabalho (BATISTA, 2004; CARVALHO-FREITAS et al, 2004; HEINSKI, 2004; JAIME e CARMO, 2005) e a necessidade de adequação dos postos de trabalho e da falta de preparo do mundo corporativo para absorver pessoas com deficiência (SILVA, 1993).

Constata-se, ainda, atitudes contraditórias nas empresas em relação à inclusão da PcD, que vão da segregação, caracterizada pela contratação dessas pessoas por grupos de trabalhos considerados “menores”, com manutenção de condutas discriminatórias, até o reconhecimento do desempenho desses profissionais (BATISTA, 2004).

Tendo por referência o critério da CIF - Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), recomendada pela Organização Mundial de Saúde – OMS, o censo realizado em 2000 pelo IBGE, constata a existência de 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência física, mental, dificuldade para enxergar, ouvir ou locomover-se.

Deste número, 9 milhões de pessoas estão em idade de trabalhar. Segundo Gil (2002), 1 milhão (11,1%) exerce alguma atividade remunerada e 200 mil (2,2%) são empregados com registro em Carteira de Trabalho.

Segundo a Convenção 159 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), de 1983, pessoa com deficiência é aquela “*cuja possibilidade de conseguir, permanecer e progredir no emprego é substancialmente limitada em decorrência de uma reconhecida desvantagem física ou mental*”. Neste contexto, a OIT estima que as pessoas com deficiência representem 8% da população economicamente ativa do planeta (GIL, 2002, p.65).

As deficiências abrangem um amplo conjunto de características. Podem ser natas ou adquiridas; físicas, sensoriais ou intelectuais; podem limitar a interação com o meio social e a capacidade de trabalho. Ao longo da história, a abordagem em relação à deficiência variou de grupo para grupo: extermínio, convivência pacífica ou ainda um ‘pecado’ passível de punição. Crenças religiosas e metafísicas determinavam o tipo de relação da sociedade com os considerados ‘diferentes’ (ARANHA, 2003).

A inclusão dessas pessoas é uma questão de ética, cidadania e redução da desigualdade social que, contudo, exige a superação de barreiras e preconceitos arraigados (GIL, 2002).

A inclusão propriamente dita engloba tanto os aspectos profissionais (contratação, oportunidades de desenvolvimento e o progresso na empresa) quanto os sociais (inserção na sociedade como um todo).

Contratar é apenas a primeira etapa da inclusão da PcD e deve ser seguida da oportunidade de participação efetiva como ator organizacional, objetivo permeado por questões complexas. Abrir postos de trabalho para PcDs implica em romper barreiras que tradicionalmente excluem essas pessoas do processo produtivo e envolve dificuldades de compreensão e informação sobre a deficiência por parte de empregadores e empregados, a inexperiência das pessoas da empresa em conviver com PcDs e a precária educação e profissionalização da maioria delas (GIL, 2002).

Neste contexto, o gestor que recebe uma PcD na sua equipe de trabalho enfrenta um novo desafio: desenvolver competências que lhes permitam administrar com sucesso a inclusão, uma vez que a prescrição dos manuais corporativos ou institucionais não garante, por si, o desenvolvimento das capacidades necessárias para ser bem sucedido como agente do processo inclusivo.

Por todos esses pontos, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Como os gestores vêm desenvolvendo competências para lidar com a inclusão da PcD na organização?

Este estudo tem como principal objetivo analisar a experiência de gestores na inclusão de PcDs em suas equipes. A intenção é descobrir qual o significado que tais gestores atribuem ao termo inclusão e de que forma tal significado vem se traduzindo em práticas inclusivas. Pretende-se, com isto, identificar os processos de aprendizagem decorrentes da experiência da inclusão que dão suporte para o desenvolvimento da competência dos gestores em tratar com o universo da PcD.

Especificamente, pretende-se:

- Levantar o significado de inclusão para os gestores e PcDs;
- Analisar as experiências dos gestores e PcDs no processo de inclusão;
- Discutir o papel do gestor no processo de inclusão;
- Identificar as práticas e procedimentos do processo de inclusão das empresas objeto de estudo e sua influência na atuação dos gestores;
- Identificar as experiências de aprendizagem dos gestores e desenvolvimento de competências mais significativas do processo de inclusão;

- Elaborar um quadro analítico que contribua para a reflexão sobre o desenvolvimento das competências dos gestores no âmbito das práticas de inclusão da PcD.

O objeto de estudo desta pesquisa são as competências dos gestores para a inclusão de PcDs em cinco empresas paulistas, a saber: multinacional de agronegócios, automotiva multinacional, editora multinacional, multinacional do setor de energia e multinacional de tecnologia diesel. Dois foram os critérios utilizados para escolher as empresas. O primeiro se refere ao tempo em que a organização vem realizando a inclusão de PcDs, que não poderia ser inferior a um ano. O segundo, teriam que ser empresas reconhecidas pelas suas práticas neste sentido, seja pela mídia, seja pelas indicações do Instituto ETHOS ou das organizações não governamentais especializadas em inclusão de PcDs.

A compreensão destas questões é de fundamental importância para as empresas que desejam desenvolver práticas inclusivas que transcendam as prescrições das normas, práticas e procedimentos que, necessariamente, não garantem o atingimento pleno desse objetivo. A inclusão é feita por pessoas e com pessoas.

Na perspectiva social, este trabalho apresenta sua relevância em função da necessidade dos vários segmentos da sociedade, dentre eles as empresas, e mais especificamente de seus gestores, compreenderem como podem exercer seu papel de transformação social no sentido de garantir que a inclusão da PcD no ambiente de trabalho seja plena, resgatando-se os direitos de cidadania dessas pessoas.

Na perspectiva acadêmica, sua relevância está relacionada à ampliação do conhecimento e do aprofundamento da discussão sobre o tema inclusão a partir de uma nova perspectiva: o gestor como agente de inclusão, que deverá contribuir de forma significativa para o preenchimento de uma lacuna existente sobre a pesquisa do tema, fator evidenciado por Costa e Ferreira (2006).

## 2 DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS

A inserção das PcDs no mercado de trabalho vem se ampliando no Brasil, especialmente após a determinação da Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 que estabelece uma cota de vagas para essas pessoas em empresas privadas com mais de 100 funcionários.

Nas empresas públicas, o decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999 assegura a participação da PcD em concurso público em igualdade de condições com os demais candidatos, para a ocupação de cargos cujas atribuições sejam compatíveis com o tipo de deficiência da pessoa, sendo reservado um percentual mínimo de 5% do total a título de assegurar igualdade de condições.

Contudo, embora a inclusão da PcD no mercado de trabalho seja um direito, independente do tipo de deficiência e seu grau de comprometimento, a exclusão ainda se faz presente na sociedade (ARANHA, 2003).

Em um mundo que é fundamentado pela eficiência, implica em lidar com uma série de crenças, tabus, preconceitos e discriminações, visto que a palavra ‘deficiente’ é, muitas vezes, acompanhada de um sentido negativo, frequentemente pejorativo.

A designação utilizada para fazer referência às pessoas com algum tipo de deficiência não é unificada. Alguns autores utilizam o termo ‘deficientes’, outros utilizam a expressão ‘pessoas com necessidades especiais’, ‘pessoas portadoras de deficiência’ (termo utilizado na Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991) e ainda ‘pessoas com deficiência’.

Historicamente, as PcDs foram submetidas, durante muito tempo, a um estado de segregação e exclusão, limitando seu desenvolvimento, a solidificação de uma identidade positiva, da visão crítica e do exercício da cidadania (ARANHA, 2003). Segundo Sasaki (2006), em um passado não tão distante, a idéia de uma PcD trabalhar era considerada uma crueldade, uma forma de exploração que deveria ser condenada por lei, uma visão protecionista, sustentada pelo não reconhecimento das capacidades laborativas dessas pessoas nos âmbitos médico e social e pelas limitações tecnológicas.

Saeta (1999, p. 51) observa que a subordinação das questões relacionadas à deficiência ao contexto médico e de especialistas, que em sua grande maioria atendiam às instituições, ocorreu até a década de 1970, período no qual “*a deficiência era vista no lugar da pessoa*”.

A partir da década de 1980, teve início um movimento encabeçado pelas entidades ligadas à causa da deficiência, cujo objetivo era promover a integração do deficiente na sociedade e restaurar o foco na pessoa, uma vez que ela não é, em si, a deficiência. Nos anos

90, a constante evolução desses movimentos procurou ampliar as formas de integração, ou seja, a igualdade, a equiparação de oportunidades e a minimização dos processos de exclusão e discriminação (OMOTE, 1994, apud SAETA, 1999).

Uma das formas de integração e equidade social se dá pelo trabalho. Trabalhar equivale para a PcD o resgate da dignidade e do controle de sua vida, é o atestado de ajuste social. O trabalho representa a “*atividade desenvolvida no contexto de relações sociais de produção, determinante essencial da formação da identidade pessoal e social do indivíduo, bem como de sua auto-estima e consciência de dignidade*” (ARANHA, 2003, p.10).

Dentro do contexto organizacional, o entendimento das questões relacionadas aos binômios inclusão/exclusão e eficiência/deficiência implica em construir essa realidade integrando os aspectos legais e as relações de trabalho, em compreender o contexto no qual a inclusão ocorre, as relações entre o que inclui e o que é incluído, os paradigmas vigentes e seus impactos no resultado do processo inclusivista.

Dessa maneira, este capítulo irá discutir inicialmente as ações afirmativas, suas origens e implicações para as PcDs no contexto brasileiro. Num segundo momento, discute-se a deficiência como um conceito socialmente construído e seu impacto nos processos de inclusão. Por fim, aborda as relações de trabalho a partir da teoria da identidade social e suas implicações no processo de inclusão.

## **2.1 AÇÕES AFIRMATIVAS E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

A origem dos estudos sobre diversidade advém de ações compulsórias face à necessidade de lidar com fortes questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias<sup>ii</sup>.

Bateman e Snell (1998) colocam que a administração da diversidade se apresenta a partir do final do século XVIII, estendendo-se ao início do XIX, por ocasião da chegada dos imigrantes italianos, poloneses, irlandeses e russos aos EUA, sendo que a contratação desses grupos era considerada como uma prática empresarial ruim. Só por volta de década de 1960, a luta empreendida pelos vários grupos religiosos e de etnia branca por aceitação teve algum nível de sucesso, incentivando mulheres e outros grupos de minorias raciais e culturais a se mobilizarem.

A busca de igualdade de oportunidades e relações mais justas de emprego para as minorias tem seu marco no final dos anos 60, por meio do *Affirmative Action Employment*



promulgado pelos EUA. Esta regulamentação federal obrigava as empresas que prestavam serviços ao governo a equilibrar a composição de seu quadro de trabalhadores considerando pessoas de grupos de desvantagem como mulheres, hispânicos, asiáticos e índios. Seguindo o mesmo caminho, em 1986 o Canadá promulga o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors* (FLEURY, 2000).

As ações afirmativas incluem desde medidas punitivas e compensatórias para condutas discriminatórias e fixação de cotas para pessoas consideradas historicamente discriminadas, até incentivos para empresas que mantenham a política e a prática da diversidade no ambiente de trabalho, ampliando as oportunidades para os que são considerados potencialmente discrimináveis (FLEURY, 2000).

A experiência norte americana mostra que as ações afirmativas com caráter protecionista e promocional de política social no trabalho trouxeram, forçadamente, uma demografia mais diversificada no ambiente de trabalho, ou seja, aumentou a representatividade numérica das categorias em situação de desvantagem. Contudo mostra, também, que a eficácia das ações afirmativas depende muito mais de atitudes do que de leis e punições, e que a política estatal neste sentido deve considerar antes de tudo o "fim" almejado na definição dos meios a serem adotados, sob pena de se transformar no que Dugubras (2006) chama de 'hipocrisia teórica' fomentadora de conflitos em lugar de promover a integração social.

Lopes (2005) observa que a relevância da inserção das PcDs no mercado de trabalho é ratificada pelos dados da ONU – Organização das Nações Unidas (1999), que constatou a existência de aproximadamente 500 milhões de pessoas com deficiência no mundo, 80% delas vivendo em países em desenvolvimento. Dados de 2003 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam para uma taxa de desemprego de 80% entre essas pessoas, no mundo.

Os dados do Censo de 2000 revelam que no Brasil quase 14,5% da população apresenta algum tipo de deficiência. Os dados revelam também que, no total de casos declarados de portadores das deficiências, 8,3% possuem deficiência mental, 4,1% deficiência física, 22,9% deficiência motora, 48,1% visual e 16,7% auditiva. Entre 16,5 milhões de pessoas com deficiência visual, 159.824 são incapazes de enxergar, e, entre os 5,7 milhões de brasileiros com deficiência auditiva, 176.067 não ouvem (IBGE, 2000).

O estudo também revela que os maiores números de PcDs encontram-se nos estados mais populosos do Brasil sendo que, dos mais populosos, São Paulo é o que tem o menor

percentual de sua população total. Entretanto, o número absoluto de PcDs é maior que a população total de quinze Unidades de Federação.

As ações afirmativas no Brasil são muito recentes, sendo que a formulação e implementação efetiva de políticas para promoção da igualdade e oportunidades data de 1995 (FLEURY, 2000). Ações afirmativas iniciais em favor dos homossexuais, da mulher, dos negros e dos portadores de deficiência datam de 1995, 1997, 1998 e 1989 respectivamente (CRUZ, 2003).

A garantia de acesso ao trabalho para as pessoas com deficiência é prevista tanto na legislação internacional como na brasileira. No Brasil, as cotas de vagas para pessoas com deficiência foram definidas em lei de 1991, porém esta só passou a ter eficácia no final de 1999, quando foi publicado o decreto nº 3.298. A determinação legal prevê que as empresas com mais de cem empregados contratem pessoas com deficiência, segundo as seguintes cotas: de 100 a 200 empregados, 2%; de 201 a 500 empregados, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e acima de 1.000 funcionários, 5%.

Para fins de cumprimento de cota, o Artigo 3º do decreto nº 914 de 06 de junho de 1993, considera que *“pessoa portadora de deficiência como aquela que apresenta, em caráter permanente, perdas ou anormalidades de sua estrutura, ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividades, dentro do padrão considerado normal para o ser humano.”* Os conceitos de deficiência, deficiência permanente e incapacidade são explicitados no decreto nº 5.296 de 02 de dezembro de 2004, artigo 3º, considerando as deficiências física, auditiva, visual, mental e múltiplas (JAIME e CARMO, 2005, p. 75-76).

Ribas (2007) questiona as definições utilizadas pela legislação brasileira. Para o autor, definir deficiência implicaria em conhecer onde iniciam os limites de um indivíduo e até onde vão suas capacidades o que, para o autor, é uma tarefa intangível. Observa que mesmo a Organização Mundial de Saúde (OMS) não conseguiu tal feito, criando apenas uma Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF). Segundo esta classificação, situações de paraplegia ou tetraplegia não são definidas como deficiência, estando inseridas em um conjunto de situações, que levam a um maior ou menor grau de inclusão social.

Woodhams e Danieli (2000) se posicionam de maneira similar, ao observar que as tentativas de se medir o tamanho da população considerada incapaz é dificultado por uma série de variáveis, que envolvem o contexto, tipo e grau de severidade da deficiência, seu caráter temporário ou não, bem como o ambiente, tendo em vista que o mesmo indivíduo

pode ser severamente incapacitado em um dado ambiente e muito menos em outro tipo de ambiente.

A crítica de Ribas (2007) recai sobre a pouca utilização do documento da OMS no Brasil pelo fato dele ser razoavelmente desconhecido, fazendo com que muitos autores que escrevem sobre a temática usem noções relativamente “*vagas, impressionistas e superficiais*” (RIBAS, 2007, p. 19).

Sasaki (2006) e Amaral (1995) compartilham da preocupação sobre as definições utilizadas. Os conceitos de impedimento (*impairment*), deficiência (*disability*) e incapacidade (*handicap*) estabelecidos pela OMS tem sido traduzidos de maneira diversa entre os vários autores que os utilizam, contribuindo para confundir e afastar o leitor da interpretação correta de cada um destes termos.

A título de maior esclarecimento dessas definições, Amaral (1995) apresenta uma sinopse que contém a definição e as características de cada um desses termos, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Definição e características das terminologias deficiência, incapacidade e desvantagem.

<b>DEFICIÊNCIA</b>	Definição	“Relativa a toda alteração do corpo ou da aparência física, de um órgão ou sua função, qualquer que seja sua causa; em princípio significa perturbação a nível de órgão”.
	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perdas ou alterações que podem ser temporárias ou permanentes;</li> <li>▪ Incluem a existência ou ocorrência de uma anomalia, defeito ou perda de um membro, órgão, tecido ou outra estrutura do corpo, incluindo a função mental.</li> <li>▪ Deficiência representa a exteriorização de um estado patológico e, em princípio, reflete perturbações</li> </ul>
<b>INCAPACIDADE</b>	Definição	“Incapacidades refletem as conseqüências das deficiências em termos de desempenho e atividade funcional de um indivíduo; as incapacidades representam perturbações ao nível da pessoa.”
	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excesso ou insuficiência no comportamento ou no desempenho de uma atividade dentro do padrão considerado normal ou comum;</li> <li>▪ Pode ser temporária ou permanente, reversível ou não, progressiva ou regressiva;</li> <li>▪ Pode surgir como conseqüência direta da deficiência ou como uma resposta do indivíduo – sobretudo psicológica, a deficiências físicas, sensitivas e outras;</li> <li>▪ Está ligada às atividades que são geralmente consideradas componentes essenciais da vida cotidiana como, por exemplo, cuidados pessoais e locomoção.</li> </ul>
<b>DESVANTAGEM</b>	Definição	“Desvantagens dizem respeito aos prejuízos que o indivíduo experimenta devido à sua deficiência e incapacidade; refletem pois a adaptação do indivíduo e interação dele como o meio.”
	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refere-se ao valor dado à situação ou à experiência do indivíduo e o quanto ele se afasta da norma, da sua própria expectativa ou do grupo social ao qual pertence;</li> <li>▪ Provém de uma falha ou impossibilidade em satisfazer as expectativas ou normas do universo no qual vive o indivíduo.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Amaral (1995, p. 63, 64).

De maneira complementar, Amiralian et al (2000) argumenta que o modelo médico da deficiência enfatiza a dependência, considerando a incapacidade da PcD como um problema, enquanto o modelo social considera que as desvantagens individuais e coletivas da PcD se dão principalmente em função da discriminação institucional.

Apesar da determinação legal, a inclusão das PcDs no mercado de trabalho tem sido efetivada de maneira lenta e abaixo das expectativas da sociedade. Isso decorre dos efeitos do preconceito, dos custos de adaptação dos locais de trabalho e dos instrumentos necessários para o exercício pleno da função, além das questões ligadas a transporte e a falta de capacitação dessas pessoas (LOPES, 2005).

Os dados da Relação Anual de Informações – RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego, revelou que no ano de 2000, o número de trabalhadores com deficiência admitidos representou apenas 2,05% dos 26 milhões de contratados, ou seja, cerca de 537 mil (NERI, 2003).

Em 2003, a estimativa de vagas a serem preenchidas por PcDs no estado de São Paulo, de acordo com o critério das cotas, era de 139.558. Os resultados dos trabalhos de inclusão se mostraram aquém do esperado, com insucesso inicial devido ao prazo de 120 dias concedido para as empresas regularizarem sua situação após terem sido notificadas. As Empresas recorreram a uma estratégia legal chamada Termo de Ajustamento de Conduta, comprometendo-se a cumprir a lei em um prazo muito maior, justificando a impossibilidade de se fazer todo o trabalho necessário – adequar postos de trabalho, treinar chefias, sensibilizar os demais trabalhadores e contratar as PcDs.

No Brasil, como em muitos outros países, o sistema de cotas é rejeitado por uns e defendido por outros. O relatório da Conferência Internacional sobre vida independente realizada em Whashington em 1999, que contou com a participação de delegados brasileiros relata que, embora o cumprimento, monitoramento e cobertura do sistema de cotas apresentem variações nos diversos países que os adotam, nenhum sistema é considerado bem sucedido em atingir seu objetivo original – aumentar os níveis de contratação de pessoas com deficiência. O debate deixou claro que nenhum dos países pretendia adotar esse sistema e que aqueles que o adotavam estavam elaborando uma legislação (antidiscriminatória) baseada em direitos para enfrentar a questão do emprego e das medidas de acessibilidade. Fraudes para burlar a lei, como terceirização ilegal de trabalho e discriminação inversa – a lei discrimina outros segmentos da sociedade ao proteger pessoas com deficiência - são eventos negativos no sistema de cotas (SASSAKI, 2006).

Embora o Brasil caminhe para a inclusão, suas políticas são ainda limitadas, estando concentradas no sistema de cotas no segmento privado e na concessão de benefícios previdenciários no segmento público. A política de cotas deve levar em consideração a articulação entre ações públicas e privadas no que se refere à educação, conscientização, qualificação, habilitação e reabilitação, dentre outras. “(...) a prática do mercado mostra que, independente da lei de cotas, o fato isolado de possuir uma deficiência não garante a inclusão profissional, a menos que a pessoa apresente comportamentos desejáveis para o mundo do trabalho.” (GONÇALVES, 2006 p. 25).

O padrão da sociedade moderna, globalizada, elevou ainda mais as exigências para a contratação de profissionais. Contratar o profissional mais competente é a expectativa de todas as empresas que desejam se manter competitivas e isso significa buscar pessoas qualificadas quanto à instrução e à capacitação.

A discriminação começa no acesso dessas pessoas à educação formal e a falta de cultura para considerar as PcDs capazes de desempenhar atividades produtivas no mercado formal de trabalho. A legislação, por si só, não é capaz de superar os subterfúgios utilizados pelas empresas que não querem contratar. Ao invés de flexibilizar os critérios, algumas empresas fazem exigências absurdas para a contratação, sendo o mais comum elevar os requisitos de qualificação para a vaga em aberto (JAIME e CARMO, 2005; GONÇALVES, 2006).

Um anúncio publicado na grande imprensa exemplifica este ponto: “*Empresa de grande porte procura pessoa com deficiência para trabalhar e exige: curso superior completo, 2 idiomas fluentes, mestrado, experiência de dois anos.*” (JAIME e CARMO, 2005, p. 28).

Existem denúncias de casos no Ministério do Trabalho, que revelam a existência de empresas preocupadas em contratar a deficiência e não a pessoa, uma vez que registraram PcDs apenas para constar na folha de pagamento e das informações prestadas no Cadastro Geral de Empregados, sem que essas pessoas prestassem qualquer tipo de serviço às mesmas (LOPES, 2005).

Todos estes pontos, somados aos aspectos apontados anteriormente, ampliam as dificuldades ao mesmo tempo em que se transvestem de justificativas racionais - falta de pessoas preparadas no mercado, perspectiva de maior absentismo, condições inadequadas no ambiente físico e social, entre outras - para o fato de não conseguirem realizar contratações, apesar de assim o ‘desejarem’.

O grau e a especificidade da deficiência também se apresentam como fatores que transformam a inclusão em um processo singular. Muitas empresas contratam PcDs com deficiências leves, evidenciando uma situação de inserção muito mais próxima dos padrões da ‘normalidade’ e, portanto, de maior facilidade de assimilação à estrutura.

É preciso entender que, apesar de existirem classificações determinadas para cada tipo de deficiência, deve-se levar em conta que a maior dificuldade vivenciada pelas PcDs não está representada pelo aspecto físico ou mental mas, em primeira instância, pelo lado social resultante dos impedimentos sócio-culturais que a pessoa convive e com os quais necessita ajustar-se.

O debate com relação a este assunto tende a prosseguir. Ações afirmativas consistentes com os paradigmas da inclusão devem estar alinhadas com a visão de locais de trabalho acessíveis em empresas capazes de perceber e utilizar plenamente todas as potencialidades humanas (SASSAKI, 2006).

## **2.2 CONCEPÇÕES SOBRE A DEFICIÊNCIA E OS PARADIGMAS DE INCLUSÃO**

*Conceitua-se a inclusão social como um processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade (SASSAKI, 2006, p. 39).*

O homem constrói o seu próprio conhecimento da realidade. A realidade existe independente do ser humano, uma vez que os fatos que acontecem no mundo independem da vontade do indivíduo podendo, contudo, serem percebidos de diferentes formas pelos indivíduos (BERGER e LUCKMAN, 2003).

Dessa maneira, a realidade se apresenta *sui gêneres* entre a facticidade objetiva e o significado subjetivo. Pode-se dizer que a realidade da qual se tem consciência e o conhecimento que se tem dela é um produto da sociedade, sendo esta construída pelo próprio indivíduo. A interação entre o indivíduo e o seu meio leva, ao mesmo tempo, que este influencie o seu meio e seja por ele moldado (BERGER e LUCKMAN, 2003)

Essa construção da realidade se dá em três níveis: indivíduo, grupo e sociedade. O indivíduo percebe os fatos e os interpreta em termos de suas conveniências, de maneira que o conhecimento que ele tem da vida cotidiana é determinado pelos seus interesses pragmáticos. Contudo, uma vez que suas conveniências cruzam com as estruturas de conveniências de

outras pessoas ou grupos, o conhecimento das estruturas que são importantes para os outros passa a ser importante.

Ao interagir com os grupos aos quais pertence, a troca entre seus membros permite o compartilhamento desses conhecimentos e a formação da ideologia desses grupos, dentro do contexto social onde estão inseridos.

De acordo com os autores “*As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos.*” (BERGER e LUCKMANN, 2003, p. 79).

Duran (1999, apud BASTOS, 2004) ratifica as idéias de Berger e Luckmann (2003), ao observar que o conhecimento não é uma versão da realidade exterior, mas uma forma de organização da experiência pessoal com o mundo experimentado articulada por meio da ação. A interação social é um elemento essencial da realidade da vida cotidiana uma vez que, a partir dos referenciais comuns estabelecidos, permite um efetivo convívio e o estabelecimento de padrões comuns.

A idéia de padrões comuns também é observada no conceito de *sensemaking* de Weick (1995) ao identificar sete propriedades típicas de qualquer atividade de criação de sentido: a) criar sentido é construir uma identidade; b) essa construção é sempre retrospectiva; c) realizada num contexto social; d) por meio da ação e do discurso performativos, isto é, capazes de criar ambientes sensíveis; e) a criação de sentido reporta-se a eventos em curso; f) de onde se extraem sinais; g) e guia-se pela plausibilidade e não pela verdade. De acordo com o autor as pessoas, na organização, produzem sentido e o ambiente é criado a partir da construção coletiva de significados, sendo que esta construção vai além da mera interpretação, uma vez que inclui um processo de construção de significados.

Assim, a criação de sentido passa pela interpretação e compartilhamento da realidade da vida cotidiana, sendo esta expressa e representada por sinais e pela linguagem. Button et al (1998, p. 24, apud BASTOS, 2004) ratificam essa idéia ao afirmarem que “*a linguagem não é um fenômeno mental, separado das atividades humanas, mas um fenômeno compartilhado, que se desenvolve na vida coletiva e ao longo do tempo*”.

Berger e Luckmann (2003) observam que o surgimento da linguagem e dos sinais complementa a interação face a face e permitem lidar com influências como a temporalidade, que traz a necessidade de outras formas de transmissão para a perpetuação do conhecimento tido como legítimo. “*A linguagem fornece os meios para a objetivação de novas*

*experiências, permitindo que sejam incorporadas ao estoque já existente do conhecimento.”* (BERGER E LUCKMANN, 2003, p. 96).

Correr (2003) ratifica a idéia de que deficiência é um conceito socialmente construído, ressaltando a necessidade de se construir uma sociedade para todos, na qual as pessoas com alguma espécie de desvantagem poderiam ter uma participação mais igualitária. A concepção de deficiência emergiria, assim, de um

*(...) processo histórico de classificação e atribuição de características que distingue pessoas, grupos, comunidades e sociedades tendo por parâmetro matrizes de interpretação construídas historicamente e calcadas em concepções de homem, mundo sociedade e conhecimento que ofereciam e oferecem a justificação para as posições sociais diferenciadas entre grupos. (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006, p.4)*

Partindo-se do princípio de que deficiência é uma construção social, tal qual gênero e raça, rejeita-se o paradigma biológico, que se concentra nos aspectos corporais e congênitos envolvidos na deficiência, e valoriza-se a interpretação dos grupos sociais e o efeito do ambiente na concepção do que é deficiência. Dentro do modelo social, o construto deficiência somente pode existir dentro de um ambiente social que desvaloriza a diferença. (WOODHAMS e DANIELI, 2000).

Aranha (2001) observa que a palavra inclusão vem fazendo parte do discurso político, empresarial, educacional e social, com diferentes significados, o que dificultou a compreensão sobre o processo a que a palavra se refere, e resultou, muitas vezes, em mero modismo, carregado de superficialidade e com vazios de significação social.

No dicionário a palavra deficiência é remetida ao conceito de *“falta, falha, carência, imperfeição, defeito, insuficiência”* (FERREIRA, 1999, p. 614). Conforme observa D’Amaral (2004, p. 14) o sentido negativo da palavra *“tem a ver com uma civilização cujo fundamento é a eficácia, a capacidade de produzir efeitos, e tudo é medido por essa capacidade”*.

A deficiência já foi vista como resultado de uma causa metafísica, vontade de Deus, possessão demoníaca, ônus para a sociedade, determinação orgânica. A atitude principal da sociedade em relação ao deficiente passou do extermínio dessas pessoas para atitudes de intolerância e punição caracterizadas por ações de segregação e castigos severos. Tratamentos fundamentados no uso da alquimia e da magia também tiveram sua tônica antes do advento dos tratamentos médicos especializados (ARANHA, 2001).

O entendimento do processo histórico que produziu o significado da inclusão não pode ser ignorado (ARANHA, 2001; CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006; SASSAKI, 2006).



Na Antiguidade a deficiência inexistia enquanto problema, uma vez que anomalias imediatamente detectáveis em crianças resultavam em abandono e sua conseqüente morte (ARANHA, 1979 apud ARANHA, 2003; AMARAL, 1995; OMOTE, 2004).

Na Idade Média, a disseminação do Cristianismo e sua concepção do homem como uma manifestação de Deus faz com que a idéia de extermínio seja abandonada (ARANHA, 1979, apud ARANHA, 2003). Neste período, a concepção sobre a deficiência era revestida de superstições e ambigüidades: o bem e o mal, o perfeito e o imperfeito, a presença do demônio ou de Deus. As prescrições, conseqüentemente, transitavam entre a dádiva da caridade e rituais de flagelação. *“Isto porque o deficiente era considerado possuído pelo demônio, pois entendia-se que quando faltavam a razão e a perfeição, aí estava o ‘mal’ ”* (AMARAL, 1995, p. 49).

Carvalho-Freitas e Marques (2006) realizaram um amplo levantamento histórico que auxilia no entendimento das formas de interpretação da deficiência ao longo do tempo. A matriz de interpretação desenvolvida pelos autores, apresentada a seguir, foi definida em função das modalidades predominantes que organizaram a atividade social, favorecendo ou dificultando a inserção social das pessoas com deficiência.

Os autores observam que essas matrizes são formas de interpretação da deficiência ainda presentes na atualidade, e resultam em maior ou menor possibilidade de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho. O quadro 2 sintetiza as principais concepções sobre a deficiência.

Quadro 2 – Síntese das principais concepções sobre deficiência

<i>Matriz de interpretação predominante/contexto histórico de origem e reedição</i>	<i>Ação social predominante</i>	<i>Possibilidades de inserção da pessoa com deficiência</i>
Subsistência/sobrevivência (Grécia Antiga; período pós 2ª. Guerra Mundial; atualidade de forma implícita).	Ações de exclusão ou inclusão social da pessoa com deficiência com vistas a propiciar a manutenção da sociedade.	Integração mediante comprovação de contribuição social efetiva, através do trabalho.
Sociedade Ideal e Função instrumental da pessoa (período Clássico – séc. VI a.C. ao ano 322 a.C.; 2ª. Guerra Mundial; atualidade – grupos neonazistas)	Exclusão social	Ausência de possibilidade de integração.
Espiritual (Idade Média; atualidade)	Segregação/caridade	Segregação em instituições de caridade separadas da sociedade ou exposição pública sujeita à compaixão.
Normalidade (Idade Moderna; atualidade)	Segregação/integração	Segregação em instituições hospitalares ou psiquiátricas ou inserção da pessoa com deficiência mediante sua “retificação” e adequação social.

(Continuação)

<i>Matriz de interpretação predominante/contexto histórico de origem e reedição</i>	<i>Ação social predominante</i>	<i>Possibilidades de inserção da pessoa com deficiência</i>
Diversidade (Século XX)	Inclusão das pessoas com deficiência nos diversos espaços sociais.	Inclusão das pessoas com deficiência a partir de suas potencialidades.
Técnica (principalmente a partir de 1990)	Gestão da diversidade como recurso a ser administrado nas organizações de trabalho	Inclusão no trabalho e maior ou menor adaptação da pessoa com deficiência em função da forma como é gerida a diversidade nas organizações.

Fonte: Carvalho-Freitas e Marques (2006).

Em uma abordagem complementar, Aranha (2001) observa que as concepções que a sociedade assume sobre o homem, sociedade e diferença irão determinar as ações em relação à pessoa com deficiência, ressaltando também o papel dos valores que permeiam essas concepções. A autora destaca quatro paradigmas de atendimento à PcD:

- a) Paradigma da Institucionalização: caracterizado pela segregação de pessoas em instituições e escolas especiais, freqüentemente em localidades distantes de suas famílias (POLLOWAY et. al., 1996, apud ARANHA, 2001). Esse paradigma, adotado no final do século XIX, começou a se dissipar na metade do século XX nos países desenvolvidos.
- b) Paradigma de Serviços: originado nos Estados Unidos nos meados do século XX, se caracterizou pela disponibilização de serviços, na sua grande maioria em ambientes segregados, para tornar a pessoa “pronta” para sua integração na comunidade. Embora tenha representado um avanço com relação ao paradigma anterior, mantinha uma visão equivocada ao supor que uma pessoa podia de fato se habilitar para a integração social em um ambiente segregado, não representativo da vida em sociedade e em convivência quase exclusiva com outras pessoas com deficiência.
- c) Paradigma de Suportes: disponibilização de todo e qualquer apoio necessário para otimização do potencial da pessoa com deficiência, no que se refere a qualidade de vida e à real inclusão em todos os aspectos de sua vida: social, doméstica, familiar, social, escolar, social e econômica, através de um processo de planejamento que visa atender aos desejos e necessidades individuais
- d) Paradigma do “Empowerment”: significa garantir à pessoa com deficiência o poder decisório e o de determinar o encaminhamento de sua própria vida, dando-lhe a possibilidade de assumir o maior controle possível sobre sua vida. Socialmente implica no exercício da cidadania e condições de gerenciamento da própria vida. O governo público concede uma

verba que a pessoa com deficiência pode utilizar na compra direta dos serviços que deseja ou necessita. Representa um avanço no movimento para garantir o respeito absoluto aos direitos e igualdades das pessoas com deficiência e encontra-se em processo de efetivação em alguns dos países em desenvolvimento.

De acordo com Aranha (2001), no Brasil, o paradigma da institucionalização foi realidade corrente até a década de 1980, quando teve início uma série de movimentos de rejeição da exclusão de minorias diversas. Ressalta, contudo, que embora a atenção à pessoa com deficiência venha se caracterizando por um discurso descritivo do paradigma de serviços, em mudança para o paradigma de suportes, na prática constata-se que a ação social encontra-se no paradigma da institucionalização, associado ao paradigma de serviços.

De forma complementar, Sasaki (2006) observa que a prática da integração social ocorria e ainda ocorre de três formas: a inserção da PcD que consegue, por seus próprios méritos, utilizar espaços físicos e sociais e seus programas e serviços sem nenhuma modificação por parte da sociedade; a inserção da PcD que necessita de alguma adaptação específica para conviver com pessoas não deficientes; e pela inserção da PcD em ambientes segregados dos demais (classes especiais, setor separado na empresa, horários especiais em clubes). Na visão do autor, nesse modelo integrativo, a “inclusão” é unilateral, ficando por conta exclusiva de a PcD adaptar-se ao contexto e as condições existentes e desempenhar papéis sociais com autonomia, mas não necessariamente com independência.

Para Sasaki (2006), uma empresa inclusiva reconhece o valor da diversidade humana, suas diferenças individuais, muda suas práticas administrativas, realiza mudanças no seu ambiente físico, adapta procedimentos e instrumentos de trabalho, treina todas as pessoas nas questões da inclusão, incluindo a chefia e os colegas que irão receber a PcD e realiza programas de integração desse novo funcionário.

Para o autor uma empresa inclusiva implementa, de maneira constante e gradativa, medidas de acessibilidade em seis contextos: a) acessibilidade arquitetônica: criar um ambiente que permita a circulação autônoma da PcD; b) acessibilidade comunicacional: eliminação de barreiras de comunicação face-a-face, linguagem, comunicação escrita e acesso digital; c) acessibilidade metodológica: métodos e técnicas de trabalho que permitam a execução das tarefas, cuidados com a ergonomia, novos conceitos de fluxograma, etc.; d) acessibilidade instrumental: eliminação de barreiras nos equipamentos e ferramentas de trabalho; e) acessibilidade programática: inexistência de barreiras invisíveis embutidas em leis, regulamentos; políticas públicas; e f) acessibilidade atitudinal: ausência de preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações.

Davidson e Ferdman (2002, p.82) observam que todas as mudanças realizadas devem levar em consideração as necessidades pelo ponto de vista da PcD, uma vez que nem sempre as mudanças realizadas podem ser inadequadas. Nas palavras dos autores “*fazendo assim, permitimos que os outros definam suas necessidades em seus próprios termos*”.

Um estudo realizado por Tanaka e Manzini (2005) realizado em seis empresas de uma cidade do norte do Paraná, com o objetivo de identificar o que os empregadores pensam sobre o trabalho das PcDs, revela que os empregadores com deficientes em seus quadros funcionais contratam principalmente pela obrigatoriedade da lei e que, embora reforcem todas as dificuldades para contratação já conhecidas – problemas de escolaridade, condições inadequadas da empresa, inadequação de programas de treinamento social e profissional, dentre outros – a concepção de que as dificuldades desse trabalhador eram decorrentes de suas próprias condições orgânicas prevaleceu.

Freedman e Keller (1981), em um estudo similar, também identificaram uma série de crenças que impedem os empregadores de contratar PcDs. Alguns exemplos são: alto absenteísmo, produtividade de baixa qualidade, grandes gastos para adaptar o local de trabalho e a predominância da visão de que as PcDs deveriam ser tratadas de maneira diferente dos outros empregados e que os outros trabalhadores não os aceitariam como colegas de trabalho.

Uma pesquisa realizada por Waldrop (1991, apud SMITH, 2002), demonstra o contrário. Trinta anos de estudos mostraram que trabalhadores com deficiências tinham desempenhos classificados como iguais ou melhores que seus colegas não deficientes. Da mesma maneira, a pesquisa com pessoas com deficiência visual realizada por Smith (2002), também coloca em cheque esta série de argumentos recorrentes utilizados pelos empregadores para não contratar PcDs.

Esta concepção sobre a deficiência retrata a maior dificuldade para a inclusão plena – a visão fragmentada sobre a PcD, destacando-se muitas vezes suas possíveis limitações em detrimento de suas reais capacidades, associada à falta de informação. Conforme ressalta Ferreira (1998), além de produzir desconhecimento sobre as reais capacidades e limitações da PcD a desinformação leva também ao desconhecimento de suas potencialidades, necessidades, expectativas e sentimentos, o que, certamente, contribui para conservar os preconceitos sobre esta população. Essas barreiras atitudinais são consideradas por Cox e Baele (1997) como a maior desvantagem que as PcDs têm que enfrentar.

Tanaka e Manzini (2005), referenciando Mendes (2001) e Omote (2001) destacam que as relações sociais podem ser influenciadas pela concepção que a sociedade tem sobre a

deficiência e também orientar as ações que são planejadas e praticadas em relação a essas pessoas. O ato ou efeito de incluir significa “*abranger, compreender*” (FERREIRA, 2000, p. 380).

Em um estudo sobre a inclusão na escola, Amiralian (2005) observa aspectos imprescindíveis para a concretização da inclusão, que podem ser traduzidos para o contexto organizacional: a) é imprescindível a verdadeira compreensão da PcD: o que significa ter uma deficiência, quais as limitações e as capacidades da pessoa nessa condição. Esse entendimento possibilitará o surgimento de atitudes favoráveis oriundos de um conhecimento verdadeiro da situação; b) avaliar se as estratégias e condições propostas pela organização e pelo gestor favorecerão o desempenho das atividades profissionais da PcD; c) discutir e esclarecer as situações peculiares que podem ocorrer com a PcD, de maneira a agir e desenvolver procedimentos que possam levá-la ao desenvolvimento profissional com sucesso; d) a organização deve dar condições para que todas as pessoas possam mudar suas atitudes em relação às PcDs e contribuam para o propósito de inclusão.

A compreensão do significado da inclusão e suas ações conseqüentes pressupõem um processo dialético, envolvendo o contexto, aquele que inclui e o que é incluído.

Conforme observa OMOTE (1996, p. 133):

*Para se compreender o que é deficiência, não basta olhar para aquele que é considerado deficiente, buscando em seu organismo ou no comportamento atributos ou propriedades que possam ser identificados como sendo a própria deficiência ou algum correlato dela. Precisa olhar para o contexto no qual, com seu sistema de crenças e valores e com a dinâmica própria de negociação, alguém é identificado como deficiente. Tal contexto condiciona o modo de tratamento da pessoa deficiente e por este é condicionado.*

Sawaia (2006, p.8) considera a inclusão como algo ilusório, uma vez que a sociedade exclui para incluir. “*Todos estamos inserido de algum modo, nem sempre decente e digno, no circuito reprodutivo das atividades econômicas, sendo a grande maioria da humanidade inserida através da insuficiência e das privações, que se desdobram para fora do econômico.*”

Para a autora, a compreensão da dialética inclusão/exclusão implica no entendimento de questões subjetivas: o que é sentir-se incluído, sentir-se discriminado ou revoltado. Essas questões se traduzem em formas de legitimação individual e social, manifestando-se nas relações cotidianas. A complexidade da exclusão consiste no fato dela envolver o ser humano na sua multiplicidade de papéis e suas relações com o outro.

Entender a sutileza da dialética inclusão/exclusão implica em compreender o sentimento daquele que vive esse processo, uma vez que as várias formas de exclusão são objetivadas no sujeito e vivenciadas como motivação, carência, emoção e necessidade do eu. Entender essa totalidade pressupõe identificar as emoções sentidas pelos sujeitos, bem como os motivos que as originaram.

*(...) se os brados do sofrimento evidenciam a dominação oculta nas relações muitas vezes consideradas como parte da natureza humana, o conhecimento dos membros possibilita a análise da vivência particular das questões sociais dominantes em cada época histórica (...)* (SAWAIA, 2006, p. 99).

A maneira como essas questões sociais são vivenciadas em cada época e a expressão da dor resultante de ser tratado como inferior, sem valor, retrata a desigualdade social imposta pelas maiorias. A exclusão se configura na convergência entre o pensar, o sentir e o agir.

Ao refletir sobre esse processo, Sawaia (2005) observa que as manifestações da sociedade em relação àqueles que são por ela excluídos são mediadas pela compaixão, que a autora considera como um sofrimento que leva as pessoas a se unirem em torno de um projeto social. Neste sentido, as ações em prol de outro ser humano são mobilizadas pela percepção de que as mesmas geram benefício para aquele que age.

Há na sociedade uma grande dificuldade para concretizar seus propósitos de inclusão, uma vez que práticas inclusivas podem ser paradoxalmente excludentes e discriminatórias. Não basta estar dentro de uma empresa ou de outros espaços públicos para estar incluso, uma vez que os princípios da exclusão podem estar incutidos nas relações diárias entre os pares nestas organizações (QUINTÃO, 2005).

### **2.3 A INCLUSÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTO**

Conforme dito anteriormente, a inclusão da PcD pressupõe acessibilidade em diversos níveis: arquitetônico, comunicacional, metodológico, instrumental, programático e atitudinal (SASSAKI, 2006).

Davidson e Ferdman (2002) acreditam que a inclusão acontece em dois níveis: individual e organizacional. No nível individual significa ser parte do todo social, tendo em vista que o sentimento de pertença é reconhecido como essencial para o bem estar psicológico. No nível organizacional requer o efetivo gerenciamento das pessoas que são diferentes. A inclusão é criada em cada momento e em cada interação, e depende das pessoas e da situação nas quais estão envolvidas.

O grupo é o primeiro *socius*<sup>iii</sup> do indivíduo, em que suas possibilidades de vida se acentuam ou atenuam, na dependência de sua posição na sociedade e das redes de proteção em que se insere. O grupo é, também, a base para a formação de sua identidade social, juntamente com as crenças e comportamentos a ela associados (MACHADO, 2003).

A identidade pode ser concebida como um fenômeno que deriva da dialética entre o indivíduo e a sociedade. Por outro lado, os tipos de identidade “*são produtos sociais tout court, elementos relativamente estáveis da realidade social objetiva*” (BERGER e LUCKMANN, 2003, p. 230). A identidade somente passa a ter significado quando é contextualizada em um mundo, sendo embutida no universo simbólico e nas legitimações do mundo social.

As diferenças individuais fazem parte da estrutura organizacional dos grupos de trabalho. Contudo as diferenças somente passam a fazer sentido até que esses grupos sejam diferenciados em categorias.

Embora o conceito de diversidade possa ser controverso, os estudiosos do tema apresentam um ponto em comum: a diversidade de identidades seja ela ligada a raça, gênero, demografia ou a qualquer outro atributo, tem implicações nas relações sociais da organização (NKOMO e COX, 1999).

Para Nkomo e Cox (1999, p.335), diversidade é “*um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social*” - uma vez que os membros do grupos compartilham de paradigmas e significados que determinam os limites do próprio grupo e permitem a interação e a compreensão entre seus membros. Portanto, identidade grupal é a base do conceito de diversidade (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004).

A inclusão das diferenças que caracterizam os grupos sociais amplia o conceito de diversidade baseado em raça, gênero e etnia, conferindo uma visão multicultural das diferenças entre indivíduos e organizações (HANASHIRO e QUEIROZ, 2005), o que configura a diversidade como um fenômeno socialmente construído, uma vez que grupos distintos apresentam redes de significados diferentes (BERGER e LUCKMANN, 2003).

Segundo Caldas e Wood Jr. (1999), a identidade deve ser vista como um processo de construção, uma atividade humana, mediada pela linguagem e pela socialização do indivíduo na interação com o meio. A identidade pode ser modificada nessa interação, passando por períodos de autenticidade e falsidade, sendo múltipla e ligada a um contexto plural.

A compreensão desse processo subjetivo é imprescindível para a apreensão do que é fundamental para o ser humano e, que por vezes, permanece subjacente. A subjetividade é

expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações. Ela se produz no decorrer das relações que as pessoas estabelecem entre si (DAVEL e VERGARA, 2001).

Na situação face-a-face, a realidade do indivíduo é compartilhada com a do outro, num intercâmbio contínuo entre o que um e outro expressam. Nenhuma outra forma de relacionamento social é capaz de reproduzir, de maneira plena, a amplitude de sinais da subjetividade presentes no relacionamento face-a-face. Essa realidade contém esquemas tipificadores por meio dos quais os outros são apreendidos e que determinam o modo de conduta em relação a eles (BERGER e LUCKMANN, 2003).

Ao olhar para o indivíduo, Fineman (2001) coloca em xeque o quanto a racionalidade, propriedade única dos seres humanos, voltada para a máxima eficiência, não sofre a interferência direta das emoções. “(...) *Organizações boas são lugares nos quais os sentimentos são gerenciados, excluídos da descrição de cargos ou removidos*” (FINEMAN, 2001, p. 160).

As emoções dos indivíduos, isto é, manifestações de estado situacionais, adquirem seu significado na organização conforme sinais culturalmente compartilhados, ou seja, sofrem as regras implícitas e explícitas da cultura organizacional e da sociedade influenciando, inclusive, no desempenho do trabalho.

Isso se relaciona com entender a multiplicidade de papéis e palcos, construir significados, estabelecer contratos emocionais/psicológicos a fim de gerar saúde mental, comprometimento com o trabalho, consistência com os valores e cultura organizacionais (FINEMAN, 2001; NORD e FOX, 2004). “*Uma vez mais assistimos a uma reinterpretação do indivíduo para dar maior ênfase ao social, ao contexto relacional.*” (NORD e FOX, op. cit, 2004, p.215).

Dessa maneira, a discussão da gestão de grupos diversos dentro da organização e suas relações, implica em analisar mais detalhadamente o conceito de identidade grupal e as teorias que procuram compreender as relações entre os grupos de identidade.

### **2.3.1 Os estudos da Identidade: Teoria da Identidade Social (TIS) e Teoria da Auto-Categorização**

A identidade constitui uma tentativa de explicação do conceito do self. A construção da própria identidade implica encontrar uma relação equilibrada entre aquilo que se é e o que os outros esperam que nós sejamos. Mesmo que em cada pessoa tenha um senso de



individualidade, a construção do autoconceito é inseparável do outro. Dessa forma, as experiências de socialização têm um importante papel na construção da identidade (MACHADO, 2003).

A identidade de um grupo repousa sobre uma representação social construída. A representação social, para Moscovici (1981), é um conjunto de conhecimentos originados na vida cotidiana, cuja finalidade é comunicar, estabelecer relações entre grupos sociais e dar sentido ao comportamento, de maneira a tornar as relações estáveis e eficazes.

As representações sociais ajudam a decodificar a vida cotidiana, uma vez que permitem atribuir a toda figura um sentido e a todo sentido uma figura. Assim, pode-se dizer que o processo de representação possibilita a comunicação entre os indivíduos de um grupo social, uma vez que leva ao compartilhamento da visão, das idéias e das imagens sobre a realidade que os cerca, e que estão vinculadas às suas práticas sociais.

Em relação à inclusão das PcDs na organização, a representação que gestores e demais indivíduos que nela trabalham fazem da PcD definem a maneira como as relações são estabelecidas, ao mesmo tempo em que dão sentido às experiências vivenciadas. A representação dada para a deficiência pela PcD e pelo gestor interferem em sua maneira de tratar com esse universo, e determinam as relações entre ambos e entre a PcD e o grupo de trabalho na qual está inserida.

Autoconceito e comportamento grupal são conceitos dinamicamente inter-relacionados, cuja compreensão é fundamental para o entendimento tanto das percepções de compartilhar e de pertencer a um ou mais grupos como dos comportamentos oriundos dessas percepções, o que torna necessário discorrer sobre duas abordagens dos estudos de identidade: a Teoria de Identidade Social (TIS) e a Teoria da Auto-Categorização (TAC).

A identidade pode ser entendida pelo seu contexto social, formação de grupos de identidade, grupos organizacionais e aspectos demográficos dentre outros, permitindo a realização de estudos que trabalhem diversos níveis de análise em função da dimensão escolhida. Identidade é construída socialmente e não inata. Uma visão da construção social enfatiza o entendimento do processo por meio do qual as distinções de identidade emergem e se tornam visíveis aos indivíduos e grupos nas organizações (WHARTON, 1992, apud NKOMO e COX, 1998).

A Teoria da Identidade Social (TIS), desenvolvida por Henri Tajfel (1972) procura explicar as relações entre grupos a partir da perspectiva dos próprios grupos. A identidade social compreende a parte de autoconceito do indivíduo que deriva do reconhecimento de pertencer a um grupo social, associado ao significado emocional e de valor ligado àquela

filiação (HOOG e TERRY, 2000). O autoconceito abrange características idiossincráticas, como atributos físicos, habilidades, traços de personalidade, interesses, etc (ASHFORTH e MAEL, 1989).

A identidade social se refere às classificações salientes do grupo (ASHFORTH e MAEL, 1989). A formação da identidade social está relacionada a processos cognitivos de busca de compreensão do ambiente. Ao organizar seu ambiente, o indivíduo formula um esquema classificatório, ou seja, separa objetos ou pessoas com base em uma ou mais características comuns. É um processo social dinâmico, que se constrói por semelhança e oposição. Os indivíduos tendem a perceber a si mesmos e aos outros em termos de sua filiação de grupo, vendo a si como semelhantes aos membros do endogrupo (ou estes como semelhantes a si próprios) e como diferentes dos membros do exogrupo.

Nesta perspectiva, a percepção social é vista a partir da maneira como o indivíduo se conceitua dentro de um contexto intergrupar e pela maneira como um sistema de categorização social cria e define o lugar de cada pessoa na sociedade. Segundo Ashforth e Mael (1989) essa classificação social atende duas funções: segmentar e ordenar o ambiente social através da sistematização de significados utilizados para definir os outros e capacitar o indivíduo a se localizar, definir a si mesmo e aos outros em um ambiente social.

A existência da comparação é uma condição necessária para o surgimento da categorização. De acordo com Hoog e Terry (2000, p. 125):

*Categorias podem ser acessíveis porque elas são valiosas, importantes e frequentemente empregadas como aspectos do autoconceito (isto é, acessibilidade constante) e/ou porque elas são perceptualmente salientes (acessibilidade situacional). Categorias ajustam o campo social porque respondem por semelhanças e diferenças entre pessoas situacionalmente pertinentes.*

Segundo Tajfel (1982), um dos fenômenos associados à categorização é o efeito da acentuação social das similaridades de dentro da própria categoria e das diferenças das demais categorias, que se baseia em uma hipótese que considera duas funções: a) função cognitiva, que enfatiza as semelhanças ou diferenças entre pessoas ou objetos pertencentes a uma mesma categoria; e b) função de valor, que enfatiza ainda mais a relevância dessas mesmas similaridades e diferenças associadas aos valores diferenciais subjetivos empregados nas categorias sociais.

O autor ressalta, contudo, que a acentuação social de similaridades na intracategoria não é um fenômeno simétrico, que pode ser aplicado de maneira uniforme para o endogrupo e para o exogrupo, visto que umas das principais características do comportamento e atitude

grupal é uma tendência dos membros do endogrupo perceberem os membros do exogrupo de uma maneira relativamente uniforme, como um “*item indiferenciado em uma categoria social unificada*”, um fenômeno denominado pelo autor de despersonalização e desumanização que aparece, sobretudo, em momentos de tensão intensa. (TAJFEL, 1982, p.21).

De acordo com o autor, embora as funções cognitivas e de valor da acentuação social sejam a base para o entendimento das predisposições nas atitudes e estereótipos no intergrupo, elas não conseguem esclarecer os conteúdos das concepções recíprocas dos grupos, uma vez que essas concepções são desenvolvidas em um contexto histórico-social e transmitidas de maneira amplamente compartilhadas entre cada membro do grupo por meio de uma variedade de canais de influência social.

A afiliação a um grupo representa para o indivíduo a possibilidade de reduzir a incerteza subjetiva (HOGG e TERRY, 2000), uma vez que o significado emocional implícito na relação indivíduo/grupo é um estímulo afetivo à medida que a pessoa se sente parte integrante do grupo. Além do sentimento de pertencer, a autopercepção como membro do grupo compõe a base para a identificação social, que possibilita uma orientação para a ação compatível com a sua participação no grupo.

Ashforth e Mael (1989) consideram a existência de três conseqüências gerais de identificação de grupo que são relevantes para o comportamento e resultados organizacionais: a) os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam compatíveis com suas identificações mais evidentes; b) a coesão e a interação intragrupal é afetada pela identificação; e c) a identificação reforça a fixação ao grupo e aos seus valores, aumentando a competição com os grupos externos.

Nkomo e Cox (1999, p. 339) observam que as duas últimas conseqüências sugerem que a “*a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre as pessoas de identidade de grupos diferentes*”. Para os autores, uma vez que a identidade com os subgrupos preceder a identidade organizacional comum, as habilidades das pessoas trabalharem em equipes com identidades diversas pode ser prejudicada pelas conseqüências da identificação com o grupo.

Uma qualidade da TIS está relacionada a entender as relações entre grupos a partir da visão dos próprios grupos (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004). Considera-se que a TIS tem uma importante contribuição nos estudos relacionados à diversidade: a noção de que as pessoas têm um repertório de comportamento representativo ao grupo ao qual pertencem que varia em função da importância relativa de uma determinada identidade social que é assumida pelos indivíduos do grupo (NKOMO e COX, 1999; HOGG e TERRY, 2000). Neste sentido,

pode-se afirmar que a categorização das pessoas em grupos resulta em relações intergrupais que, por sua vez, definem os comportamentos sociais.

Resumidamente, a identidade social se alicerça sob determinadas categorias como, por exemplo, etnia, raça, gênero, classe social, pessoas com deficiências, idade, escolaridade, entre outras. Unidos sob o mesmo fundamento, os indivíduos procuram sua contextualização no tempo e no espaço, buscando fortalecer suas identidades.

Turner e colaboradores expandiram a TIS mediante o desenvolvimento da Teoria da Auto-Categorização (TAC), que especifica a operação do processo de categorização social como a base cognitiva do comportamento grupal, uma vez que as pessoas derivam, em graus variados, parte de suas identidades e autoconceito das organizações e grupos de trabalho aos quais pertencem. (HOOG e TERRY, 2000).

A TAC sugere que o senso subjetivo de *self* de uma pessoa – quem ela pensa que é – pode ser definido em função de níveis de abstração. Haslam, Powel e Turner (2000) destacam dois deles: o nível que se refere à definição do indivíduo em termos da identidade social que é compartilhada com os outros membros do grupo ao qual pertence; e o nível que define um indivíduo em termos da identidade pessoal que o torna uma pessoa singular dentro do seu grupo.

A noção de protótipo é central na TAC. Uma vez que os protótipos encarnam todos os atributos que caracterizam um grupo e o distingue de todos os demais, eles maximizam semelhanças dentro das diferenças entre grupos em um processo denominado meta contraste (HOOG e TERRY, 2000).

Categorias mais salientes se tornam predominantes cognitivamente na autopercepção do indivíduo, impactando tanto na sua percepção quanto no seu comportamento. A relevância de uma categoria é determinada pela interação de sua acessibilidade (facilidade de ativação cognitiva) e seu ajustamento (correlação entre o estímulo com uma ou mais categorias). De acordo com a TAC a relevância de uma categoria não é fixa, variando de acordo com o quadro de referência (HASLAM, POWELL e TURNER, 2000). Sendo dependentes do contexto, os protótipos são construídos, mantidos e modificados pela interatividade social imediata ou mais duradoura, e especialmente influenciados pelo grau de saliência do extragrupo (HOOG e TERRY, 2000).

A TAC sustenta a suposição de que a identidade social compartilhada despolariza a autopercepção e a ação individual, uma vez que o indivíduo assume, cognitivamente, o modelo do endogrupo. *“Esta transformação do self é um processo subjacente aos fenômenos grupais, porque influencia a autopercepção e comportamento de acordo com o contexto*

*relevante do protótipo do grupo.*” Este processo produz comportamento normativo, estereótipos, etnocentrismo, atitudes positivas de coesão do endogrupo, cooperação e altruísmo, influência emocional e empatia, comportamento coletivo, normas compartilhadas e influência mútua (HOOG e TERRY, 2000, p. 123).

Para Turner, a despersonalização está ligada a um processo de auto-estereotipia, no qual a pessoa se percebe mais como um elemento intercambiável da categoria social do que como uma personalidade única, definida pelas suas diferenças individuais. Contudo, o processo de despersonalização não é considerado um conceito negativo, referindo-se apenas a uma mudança no autoconceito e a base de percepção dos outros (HOOG e TERRY, 2000).

Independente das suas diferenças, tanto a TIS como a TAC compartilham da hipótese de que os indivíduos se autodefinem em função da sua afiliação com grupos aos quais pertencem e que as autopercepções definidas pelos seus próprios grupos geram efeitos significativos nos comportamentos sociais, tais como grau de integração, coesão, relacionamentos e consenso.

### **2.3.2 Deficiência: uma questão de identidade**

Omote (1996, 2004) observa que dentro da categoria ‘deficiente’, criaram-se subcategorias para especificar os diferentes tipos de deficiência, de acordo com a área de comprometimento, que delimitavam serviços prestados para cada tipo de deficiência, da formação, das perspectivas de atuação profissional e de conhecimento, em um movimento que seria compatível com o fenômeno de unificação e de despersonalização apontado por Tajfel (1982). Com isso, cria-se a ilusão da homogeneidade entre os membros de uma categoria e de muita diferença entre os membros de outra categoria.

A abordagem do autor sugere que as categorias criadas na deficiência reforçam o descrédito e incapacitação social e acentuam a identidade da inferioridade.

Esse quadro de referência foi redimensionado a partir da Declaração de Salamanca, de 1994, que passou a utilizar nomes genéricos como portadores de necessidades especiais. Serviços especializados são criticados e vistos como agentes de segregação de seus usuários. Inicia-se a construção de um novo discurso, que supõe que as pessoas podem apresentar variações em seus atributos, capacidades e comportamentos (OMOTE, 2004).

Conforme o autor, a diversidade e diferenças devem ser tratadas como fenômenos naturais e universais sem causar estranheza a priori, a não ser que rompam com aquilo que é esperado e quebrem as expectativas em relação àquela diferença em especial.

Na concepção social, a atribuição de significados a uma categoria depende de três fatores: o ator (ou portador), a audiência (ou juiz) e as circunstâncias sob as quais o julgamento ocorre. “*É a reação da audiência que, em última instância, vai determinar se o indivíduo será identificado como deficiente ou não*” (OMOTE, 1996, p. 130). Destaca-se o papel das pessoas que mantêm relações próximas e relevantes com a PcD, sendo que este também faz parte da audiência em relação à deficiência que lhe é atribuída.

Mpofu e Harley (2006) entendem a identidade da deficiência como um fenômeno desenvolvido culturalmente, através do qual uma PcD incorpora uma autodefinição da sua própria diferença e a considera como um recurso para a participação em atividades normativas.

Segundo os autores, a identidade da deficiência é um construto que compartilha quatro suposições: a) PcDs podem considerar seu status de deficiente como uma ênfase (saliência) para definir a si mesmos; b) uma PcD pode julgar que tem que aceitar sua identidade para alcançar um funcionamento superior; c) possuir uma identidade relacionada à deficiência pode levar a grande consciência ou percepção de comportamentos discriminatórios, marginalização e preconceitos; e d) uma forte identidade da deficiência pode ser um recurso para se opor a estigmas.

Ao relacionarem a identidade da deficiência com a carreira, os autores argumentam que indivíduos que têm alta consciência de suas diferenças únicas, podem ter menor empenho em participar reciprocamente com outras pessoas, as quais consideram que possam prejudicar seu sucesso na carreira.

Uma pessoa que se autodefine como tendo uma deficiência (“*eu tenho uma deficiência*”) pode se identificar com aquele status (“*minha deficiência é uma parte do que eu sou, uma experiência positiva*”) e valorizar isso (“*eu sou uma pessoa melhor do que eu era antes da deficiência*”). Por outro lado, um indivíduo poderia aceitar sua deficiência e não considerar que a diferença o capacita ou enobrece e, tendo uma alta identidade, tenderá a viver positivamente com ela (MPOFU e HARLEY, 2006, p. 17).

Ter uma identidade saudável da deficiência significa ter uma consciência real das barreiras impostas pelo contexto, bem como a capacidade de lidar positivamente com elas. Significa a possibilidade de aumentar a auto-realização e se engajar para ultrapassar

problemas relacionados a estereótipos que limitem as escolhas de carreira e seu desenvolvimento profissional.

Ribas (2007, p. 58) relata o caso de Camila, sua colega de trabalho na empresa Serasa, que tem surdez profunda e personaliza o que Mpofo e Harley (2006) chamam de identidade saudável. Formada em Ciências da Computação, com MBA em Gestão da Informação, enviou-lhe um email no qual escrevera em letras enormes: *“Eu não sou uma pessoa com deficiência auditiva total. Eu sou surda e faço parte de uma comunidade lingüística alternativa”*.

Conforme argumenta Ribas (op. cit.), o mais relevante na mensagem de Camila é que, por ser surda não significa que tenha uma deficiência e que deve ser reconhecida pela afirmação e não pela negação de suas capacidades. Não ouvir não significa não poder se comunicar. Camila declara que, ao estabelecer sua identidade como alguém que é surda, um dos componentes dessa identidade é a comunicação por meio de uma linguagem que não se expressa por sons, mas que tem estruturação em seus aspectos fonético, morfológico, sintático, semântico, social e psicológico.

Embora os ambientes familiar e social possam favorecer o desenvolvimento de uma identidade saudável, não podem ser considerados os únicos fatores determinantes dessa identidade. Uma parte dessa responsabilidade é da PcD e, se apenas família e sociedade fossem considerados, PcDs que vivem em ambientes menos favoráveis poderiam se justificar e atribuir aos outros uma responsabilidade que também é delas. *“Convivo diariamente com inúmeros jovens que têm deficiência física, auditiva ou visual (...) A maior parte deles nasceu em famílias pobres, vivendo em condições sociais adversas (...) mas todos eles perceberam que a auto-estima os torna atrativos e queridos e que ela é a principal fonte criadora da nossa existência* (RIBAS, 2007, p. 66)

### 2.3.3 Estigma, preconceito e discriminação

*A deficiência jamais passa em “brancas nuvens”, muito pelo contrário: ameaça, desorganiza, mobiliza. Representa aquilo que foge ao esperado, ao simétrico, ao belo, ao eficiente, ao perfeito... e, assim como quase tudo que se refere à diferença, provoca hegemonia emocional.* (AMARAL, 1995, p. 112).

O contato da PcD com uma pessoa não deficiente pode provocar emoções de diferentes intensidades. As situações de interação são revestidas de aspectos emocionais, sejam eles conscientes ou não, manifestos ou latentes, declarados ou não. Podem ser

manifestações positivas como aceitação e receptividade ou negativas como rejeição e afastamento. Essa hegemonia emocional determina a maneira como se lida com a realidade e os comportamentos observados nas interações, e pode acionar mecanismos de defesa (AMARAL, 1995).

Mecanismos de defesa, termo cunhado por Freud, são recursos utilizados pelas pessoas para reagirem a experiências emocionais que representam ameaças, uma tentativa de afastar sentimentos de perturbação, angústia e ansiedade (ALLPORT, 1958).

Allport (op. cit) observa que os mecanismos de defesa podem aparecer de várias formas: a) repressão: impedir a expressão consciente de desejos e pensamentos indesejáveis; b) negação: negar a existência de uma situação conflitiva, excluindo-a total ou parcialmente da consciência; c) racionalização: ajustar o conceito de realidade aos próprios impulsos e crenças, de modo a encontrar justificativas para as próprias ações; d) projeção: é um tipo específico de racionalização, que leva o indivíduo a projetar suas próprias limitações, desejos e pensamentos indesejáveis a outra pessoa; e) fixação e regressão: a pessoa pode manter uma conduta mesmo quando esta se mostra inadequada ou ainda ter comportamentos inadequados à sua idade e condição; f) formação de reação: esconder a fonte de conflito de si mesma e dos outros, fingindo, intensamente, o oposto do que se sente; g) sublimação: exprimir os impulsos instintivos reprimidos de forma social e pessoalmente aceitável; e h) compensação: medidas contra os sentimentos de inferioridade de uma pessoa.

Amaral (1995, p. 116-117, **negrito no original**) ilustra algumas concretizações do mecanismo de negação da deficiência: a) atenuação, que pode ser expressa por frases como “*Poderia ser pior*” ou “*não é tão grave assim*”; b) compensação, onde o ‘mas’ é a palavra chave: “*Deficiente físico, **mas** tão inteligente*”; e c) simulação, expressa em idéias contidas em afirmações como “*É cega, mas é **como se** não fosse*”.

Amaral (1995) defende a idéia do estudo de fenômenos que acompanham ocorrências de cunho emocional relacionados à deficiência. Segundo a autora, atitudes, preconceitos, estereótipos e estigma são fenômenos psicossociais superpostos e entrelaçados. Neste sentido um aprofundamento sobre a dinâmica desses fenômenos se faz necessária para uma ampliação do entendimento da dinâmica das relações intergrupos e das interatividades sociais.

Discriminação e preconceitos são os aspectos da relação intergrupo mais estudados (NKOMO, 1992, apud PROUDFORD e NKOMO, 2006), baseados em atitudes negativas que podem aparecer tanto no nível grupal quanto no individual.

Inúmeras teorias distintas procuram explicar o preconceito, cada qual focalizando determinados aspectos do fenômeno. As primeiras teorias preocupavam-se em explicar o



fenômeno do preconceito à luz da suposta inferioridade dos negros, atribuída a um atraso evolutivo, a limitações na capacidade intelectual ou a um excessivo ímpeto sexual, entre outras explicações (RODRIGUES, ASSMAR e JABLONSKI, 1999).

Mudanças na visão sobre esse fenômeno passaram a ser observadas a partir dos anos 1930, quando o estudo do preconceito começa a ser explicado a partir das normas sociais, e entendido como irracional ou injustificado, muitas vezes oriundo de defesas inconscientes ou expressões de necessidades patológicas. O preconceito também foi relacionado a manifestações de interesses grupais, ou como inevitável consequência do processo de categorização social, que acaba por dividir as pessoas em grupos, numa mentalidade nós *versus* eles, com o consequente despertar de respostas discriminatórias contra um grupo que não é o seu (RODRIGUES, ASSMAR e JABLONSKI, 1999).

As linhas fundamentais que definem as principais perspectivas atuais para análise do preconceito foram traçadas pelo trabalho seminal de Gordon Willard Allport (1958). Para o autor, o preconceito é definido como uma atitude hostil contra um indivíduo, pelo simples fato dele pertencer a um grupo desvalorizado socialmente. Os tipos de preconceito, de acordo com esta definição, são diretamente proporcionais a quantidade de grupos minoritários inseridos em uma estrutura de poder. Assim é possível ter preconceitos relacionados à raças, condição social, capacidade física, capacidade mental, entre outros. Para o autor, o preconceito é histórica e socialmente construído, podendo ser influenciado por traços de personalidade, emoções e crenças.

O autor atribui grande importância ao processo de categorização como explicação da discriminação social, observando o poder dos rótulos na estigmatização de grupos socialmente desfavorecidos. Esses rótulos reproduzem, de maneira automática, determinados conteúdos associados a esses grupos.

O preconceito é constituído por três elementos: afetivo, representando pelas emoções ligadas à atitude, como por exemplo, raiva, medo, insegurança, desconforto; cognitivo, que envolve crenças e pensamentos que formam a atitude; e comportamental, relacionado às ações do indivíduo (a concretização da atitude). O preconceito está presente em todas as instâncias e todas as pessoas apresentam algum grau de preconceito. Um “*fenômeno social onipresente*” que afeta, de alguma maneira, todas as pessoas (ARONSON, WILSON e AKERT, 2002).

Pode-se dizer que os estereótipos são, ao mesmo tempo, a causa e a consequência do preconceito, e ambos (estereótipo e preconceito) geram a discriminação contra um grupo-alvo. Ao se somar sentimentos negativos a crenças estereotipadas, o processo discriminatório

pode assumir formas de tratamento diferenciadas, passando por expressões verbais hostis e de desprezo, chegando ou não a atos manifestos de agressividade.

Em relação às PcDs, Jaime e Carmo (2005) destacam atitudes discriminatórias que passam pela afirmação de representantes de empresas de que a contratação é feita para não ter sua certificação ISO prejudicada. Os argumentos enfatizam que a contratação de uma PDC implicaria em tirar o emprego de um pai de família ou a cobrança de desempenho superior ao das pessoas não deficientes feita pela chefia imediata das PcDs.

Qualquer grupo social pode ser alvo do preconceito, não estando ele restrito às minorias. Muitas vezes os sentimentos hostis fluem também das minorias para maiorias. Deste modo, percebe-se que o preconceito parece estar tão fundido nas relações humanas, que muitas podem ser suas causas, o que dificulta a descoberta de suas origens (RODRIGUES, ASSMAR e JABLONSKI, 1999).

Em contraposição à visão psicológica que entende que o preconceito é o maior determinante do comportamento discriminatório, a visão sociológica considera que a discriminação é determinada, a priori, por pressões situacionais, de maneira independente às atitudes reais dos indivíduos. Contudo, as abordagens são complementares, uma vez que comportamentos discriminatórios podem ser fortemente determinados por fatores situacionais, não excluindo, contudo, a existência de um forte relacionamento entre o preconceito e o comportamento intergrupo (DUCKITT, 1992, 1993).

A manifestação do preconceito é individual, mas surge do processo de socialização como resposta aos conflitos gerados neste processo. O preconceito é, à priori, uma reação congelada, ou seja, uma reação mobilizada por crenças e convicções não questionadas pelo indivíduo, e que pode assumir exagero de aceitação (fazer de tudo para a pessoa não perceber nenhuma alteração pessoal); dar um consolo antecipado a quem não o solicitou, manifestar compaixão para esconder a aflição; ou aparecer em forma de rejeição. "*O preconceito diz mais da pessoa que o exerce do que àquela sobre a qual é exercido*" (CROCHIK, 1995, p. 19-20).

A comparação nós/eles pode criar um preconceito endogrupo – tratamento especial para as pessoas pertencentes ao nosso grupo e diferenciado ou injusto para aquelas que pertencem a outros grupos. Essa tendenciosidade está vinculada à percepção de homogeneidade no exogrupo (LINVILLE, FISCHER e SALOVEY, 1989; QUATTRONE, 1986, apud, ARONSON, WILSON e AKERT, 2002), que se traduz na crença de que todos os indivíduos pertencentes a um determinado grupo são semelhantes entre si. Saber alguma coisa

sobre um membro de um extragrupo significa considerar que se sabe alguma coisa sobre todos eles: as mulheres são..., os deficientes são..., os negros são...

Carvalho-Freitas et al (2004) consideram que o próprio termo Pessoa Portadora de Deficiência remete a um critério de diferenciação das pessoas tidas como normais nos padrões definidos pela sociedade que, se generalizado sob a égide da ineficiência, pode resultar em atitudes negativas baseadas no simples fato da pessoa ser membro do grupo dos 'deficientes'. Neste sentido, Omote (2004) destaca que a deficiência passa a ser vista como um estigma, uma marca social, um atributo que torna alguém diferente das outras pessoas comuns.

De acordo com Aronson, Wilson e Akert (2002), a tendência das pessoas agruparem informações em categorias e em formar esquemas que são usados para interpretar novas informações ou informações incomuns as leva a confiar em heurísticas potencialmente incorretas, que podem levar os indivíduos a formar estereótipos negativos aplicados de modo discriminatório.

Esses pontos reforçam as idéias de Allport (1958) que, embora o estereótipo possa ter causas múltiplas, envolve o grau de conhecimento verdadeiro que se tem a respeito de um grupo, a falta de informação e de contato com esses grupos e generalizações excessivas de determinada características vistas como salientes pelo exogrupo.

Goffman (1975) alerta para o fato das primeiras impressões em uma interação. A observação da conduta e da aparência dá indícios que permitem às pessoas utilizar sua experiência anterior e aplicar estereótipos não comprovados. Na vida cotidiana, as primeiras impressões são, muitas vezes, determinantes para que inicie uma relação sutil, na qual as pessoas assumem papéis e designam papéis umas às outras, em conformidade com o que é esperado, sem necessariamente apresentarem manifestações autênticas. O cenário organizacional seria assim, um palco no qual as pessoas representam papéis, que denota o lugar em que o indivíduo está autorizado a atuar. Indivíduos de um determinado grupo teriam permissão ou seriam 'obrigados' a manter uma determinada fachada social em certas situações.

No caso das PcDs, poderia ser considerado, por exemplo, que todas as pessoas com deficiência têm capacidade limitadas, o que justificaria sua colocação em posições inferiores, a desconsideração de sua capacidade de contribuição à organização, e até a limitação de seu acesso a informações que, se julga, não sejam necessárias para seu desempenho.

Tal visão revelaria uma expectativa de desempenho inferior por parte das chefias ou colegas de trabalho, bem como na forma de relacionamento entre todos. (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006).

Conforme destaca Goffman (1988, p.15), as pessoas tendem a inferir, a partir das imperfeições originais, uma série de outras imperfeições, ao mesmo tempo em que imputam ao indivíduo certas características ou atributos como excepcionais. O autor destaca um trecho do livro de Gowman, que ilustra este ponto:

*Alguns podem hesitar em tocar ou guiar um cego, enquanto outros generalizam a deficiência da visão sob a forma de uma gestalt de incapacidade, de tal modo que o indivíduo grita com o cego como se ele fosse surdo ou tenta erguê-lo, como se ele fosse aleijado. Aqueles que estão diante de um cego podem ter uma gama enorme de crenças ligadas ao estereótipo. Por exemplo, podem pensar que estão sujeitos a um tipo único de avaliação, supondo que o indivíduo cego recorre a canais específicos de informação não disponíveis para os outros.*

Neste sentido, o indivíduo estigmatizado pode sentir-se inseguro com relação à reação das pessoas que o receberão em um novo contexto, como o identificarão, em qual categoria será colocado, se essa categoria será favorável ou não.

Quando diferenças individuais de uma classe de pessoas são veladas pelo estereótipo, esse estereótipo passa a ser desadaptado, injusto e potencialmente insultuoso. Por outro lado, a estereotipagem não leva, necessariamente, a tratamentos intencionais, podendo representar apenas uma forma pela qual as pessoas simplificam as idéias que formam sobre o mundo (ARONSON, WILSON e AKERT, 2002).

Por outro lado, cabe ressaltar que a percepção de estereótipo e discriminação pode estar apenas presente na pessoa com deficiência, em função de sua biografia e suas representações mentais que podem ser resultado de uma baixa auto-estima, o que pode levar a pessoa a responder a essa percepção de maneira defensiva. Como observado anteriormente, a inclusão é um processo de mão dupla. Aceitar a própria deficiência é o primeiro passo para a inclusão.

Goffman (1975, p. 21) argumenta que quando um indivíduo projeta uma definição da situação de contato inicial, “*e com isso pretende implícita ou explicitamente, ser uma pessoa de determinado tipo, automaticamente exerce uma exigência moral sobre os outros, obrigando-os a valorizá-lo e tratá-lo de acordo com o que as pessoas de seu tipo têm o direito de esperar*”.

O autor destaca, ainda, que uma pessoa estigmatizada pode dedicar um grande esforço individual no domínio de atividades consideradas geralmente ‘fechadas’, por motivos físicos ou circunstanciais, a pessoas como ela, numa tentativa de romper com a realidade de seus atributos, empregando uma interpretação não convencional do caráter de sua identidade social.

Como se pode observar, as relações sociais são complexas e envolvem muitos aspectos: os papéis ocupados por seus membros, as expectativas em relação às atitudes e comportamentos esperados para esses papéis, a percepção que se tem em relação a esses papéis.

As pessoas tendem a se aproximar daquelas que consideram mais parecidas consigo e evitar as que não atendam a esse critério. Contudo, sentimentos negativos podem ser muitas vezes superados ou minimizados quando interagem de fato e passam a conhecer, em profundidade, uma pessoa ou grupo em particular. Quanto mais freqüentes as interações exigidas, mais provável que relações e comportamentos sociais se desenvolvam paralelamente às relações e comportamentos de trabalho. Quanto maior o sentimento positivo entre as pessoas, maior a probabilidade que desenvolvam relações positivas.

As pessoas reagem ao desconhecido e passar a conhecê-lo é uma forma de reconstruir significados.

#### **2.3.4 A hipótese de contato e a redução do preconceito**

Sendo o preconceito o resultado de uma cognição social, uma das formas de reduzi-lo seria reunir o endogrupo e o exogrupo, ou seja, propiciar o contato entre as pessoas.

A teoria da hipótese do contato, desenvolvida por Allport (1958) parte do pressuposto de que a atração interpessoal, ou seja, o contato entre membros de grupos distintos, possibilita verificar as semelhanças existentes quanto aos valores, idéias, emoções, permitindo reelaborar a percepção inicial de diferenças. Essa hipótese implica que o preconceito é um julgamento estabelecido na ausência da experiência.

Contudo, Allport (1958) não se refere ao simples contato. Segundo o autor

*O preconceito pode ser reduzido por contato de igual status ente o grupo majoritário e o grupo minoritário na busca de objetivos comuns. O efeito é grandemente incrementado se o contato é sancionado por apoios institucionais (isto é, pela lei, pelos costumes ou pela atmosfera local), e contato que seja de um tipo que leve à percepção de interesses comuns e de humanidade comuns entre os membros dos dois grupos. (ALLPORT, 1958, p. 267).*

Aronson, Wilson e Akert (2002) observam que, quando os membros de um grupo se encontram nas mesmas condições de status e poder, os estereótipos ficam inexatos, uma vez que o contato e as interações podem levar as pessoas a reverem suas crenças negativas sobre determinado grupo.

Os autores colocam ainda outras três condições para que o contato reduza o preconceito: a existência de um ambiente amistoso e informal para que os membros do grupo possam interagir face-a-face com membros do extragrupo; a continuidade das interações com vários membros do extragrupo deve levar o indivíduo a saber que suas crenças estão erradas; e as normas sociais devem promover a colaboração e sustentar a igualdade entre os grupos que estão operando em uma dada situação.

Em relação às PcDs, Ribas (2007, p. 8) ressalta que o importante é que a convivência com não seja transitória, superficial. O autor observa que:

*Não conhecemos bem o outro estando com ele em momentos passageiros, nos quais notamos aquilo que ele não tem porque o ponto de referência é aquilo que temos. Conhecemos o outro estando com ele mais vezes, de forma mais intensa, procurando perceber aquilo que ele tem de ponto de referência que é dele, e só dele. Só assim conseguimos superar os entraves que às vezes teimam em permanecer no subliminar de nossas almas.*

Assim, frequência, diversidade e duração da interação, se essa interação é competitiva ou cooperativa, se é de dominação ou de igualdade, se é voluntária, se é real ou artificial, bem como o tipo de personalidade dos indivíduos e as áreas do contato são fundamentais para determinar ou não a redução do preconceito. Condições inadequadas podem levar a efeitos negativos.

Allport (1958) reconhece a existência de limites nas ações propostas para a erradicação de preconceitos, uma vez que os estereótipos são racionalizações primárias, que adaptam a disposição mental prevalecente às necessidades da situação.

De maneira complementar, Cox e Baele (1997) sugerem que a redução do preconceito e seus efeitos incluem: auto-reflexão; abertura para a busca e verificação de informações sobre membros de outros grupos de identidade de maneira a distinguir as reais diferenças intergrupais dos mitos; identificar estereótipos utilizados; desafiar a si mesmo e a outras pessoas sobre seus pressupostos e suas manifestações baseadas em estereótipos.

Incluir não é apenas integrar. Incluir não é apenas promover mudanças ambientais, eliminar barreiras físicas, disponibilizar locais adaptados de maneira que se possa atender a todas as limitações. Incluir não trata só de eliminar tais obstáculos físicos, mas também os atitudinais, reduzindo ou eliminando o preconceito e ações discriminatórias.

Conforme destaca Sasaki (2000, p.85):

*A integração se contenta com o esforço unilateral das pessoas deficientes para ingressarem ou reingressarem na sociedade. A inclusão requer mudanças fundamentais nos sistemas comuns da sociedade, de tal modo que todas as pessoas,*

*deficientes ou não, estejam primeiro juntas, incluídas, para então realizar tudo – reabilitar-se, estudar, brincar, trabalhar, receber cuidados médicos, viajar etc.*

Incluir implica aprender a lidar com a heterogeneidade e na desmitificação das idéias errôneas sobre a deficiência dar-lhe um novo significado. E isso representa um incomensurável desafio, que envolve descartar o significado pejorativo associado à questão da deficiência. Significa abrir mão dos mecanismos de defesa, de conhecer e refletir sobre a parcela de construção social que perpetua os preconceitos, esteriótipos e estigmas em relação à deficiência (AMARAL, 1995).

Segundo Ribas (2007, p. 115), essa compreensão só é possível quando as pessoas se desarmam e estão receptivas para conhecer todas as dimensões e particularidades do outro. Isso envolve entender a gestalt do outro e não os fragmentos que a compõe. De acordo com o autor, *“Olhar as pessoas com deficiência e enxergar apenas a deficiência é ter a deficiência de não conseguir enxergar a pessoa com todos os elementos que compõe a sua identidade.”*

### **3 DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS EM DIVERSIDADE: UMA ABORDAGEM INTERPRETACIONISTA**

*“Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade que se possa imaginar”. (JOHN D. ROCKEFELLER)*

#### **3.1 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Embora abordado de maneira mais intensa nos últimos anos, uma vez que a diversificação da força de trabalho é um fenômeno internacional presente em países desenvolvidos ou não (SUBBARAO, 1995, apud FLEURY, 2000), o tema diversidade ainda necessita amadurecimento tanto teórico quanto empírico (KNOMO e COX, 1998), sendo considerada, portanto, uma teoria em construção (HANASHIRO, 2007).

Diversos autores apontam os benefícios da diversidade bem administrada, dentre eles, Cox e Blake (1991). Por outro lado, a diversidade também pode trazer problemas potenciais em termos de conflitos interpessoais, diminuição da fluidez da comunicação e aumento da rotatividade (COX, 1991).

Na prática, o gerenciamento da diversidade nas organizações tem passado por diferentes perspectivas, que orientam a maneira pela qual as organizações e seus membros compreendem esse fenômeno social e desenham estratégias, normas e valores organizacionais que buscam aumentar a vantagem competitiva representada pela diversidade (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004, p. 448).

Contudo, não se observa ainda, no Brasil, uma preocupação estratégica com a gestão da diversidade. A grande maioria das empresas que desenvolvem programas neste sentido é subsidiária de empresas norte-americanas. O tema diversidade cultural é relativamente novo no Brasil e se concentra no debate sobre raça, gênero e homossexualidade. Estas dimensões de diversidade, presentes na mídia inclusive, ainda geram poucas medidas concretas (FLEURY, 2000).

Esta realidade para a gestão das pessoas nas organizações deve assumir que a diversidade implica em vantagens e desvantagens para a organização e para as pessoas que nela trabalham, de maneira que a gestão tradicional deve ser repensada (HANASHIRO, 2007).



Ao contratar pessoas diversas, a organização, além de se rever suas políticas e as ferramentas de gestão de pessoas, deve se preocupar com o gestor, aquele que trabalha com a equipe e que deve ter no seu escopo de capacidades as competências em diversidade, de maneira que compreenda a importância dos efeitos dessa diversidade no comportamento humano e saiba administrá-los no ambiente de trabalho.

A diversidade impõe uma série de desafios e gerenciá-la supõe, além da compreensão de seus efeitos, a implementação de práticas e procedimentos de trabalho que implique em superar esses desafios de maneira positiva (COX, 2002).

Nesta perspectiva este capítulo inicialmente apresentará os principais conceitos de diversidade encontrados na literatura e suas dimensões. Num segundo momento serão apresentadas as abordagens tradicionais de tratamento à diversidade, os modelos de gestão presentes na literatura e suas implicações para as organizações que precisam lidar com uma força de trabalho heterogênea. Por fim, discute as questões relativas ao desenvolvimento de competências em diversidade apontada por Cox e Baele (1997) usando-se a abordagem interpretativista, bem como as formas de aprendizagem que podem levar o gestor a desenvolver as competências necessárias para sua prática de gestão.

### **3.1.1 Diversidade: conceitos e dimensões**

Embora a diversidade venha ganhando espaço nas organizações, seu conceito reflete a falta de especificidade do termo uma vez que muitos estudos sobre o tema ainda tratam a diversidade e a diversidade cultural como conceitos indistintos e equivalentes (HANASHIRO, 2007).

A noção de diversidade vem sendo adotada, de maneira geral, para se referir à variedade de indivíduos e grupos com os quais as organizações se deparam no mercado de trabalho, sejam eles seus empregados ou consumidores (GLASTRA, 2000).

Não há um consenso sobre o que é diversidade (JACKSON e RUDERMAN, 1996). O termo pode ser considerado incompleto uma vez que pode levar a interpretações ambíguas, indicando a necessidade de se estruturar o próprio conceito: Diversidade em quê? O que é diverso nas organizações? O que realmente está sendo estudado? (NKOMO e COX, 1998).

Diferentes conceitos surgiram com base na literatura da psicologia social e da antropologia, tornando o entendimento de cada um deles e a base teórica na qual se fundamentam um fator relevante (HANASHIRO e GODOY, 2004), sendo que a

multidimensionalidade do conceito é um dos maiores desafios para a pesquisa sobre o tema (HANASHIRO, 2007).

Em consonância com essas questões, Hanashiro (2007) alerta para a necessidade de se clarificar os conceitos. O conceito de diversidade contém o conceito de diversidade cultural. A diversidade refere-se às características humanas que diferenciam as pessoas umas das outras. A diversidade cultural está contida no conceito de diversidade, uma vez que se refere a um sistema social de pessoas com afiliações grupais com significados culturais distintos.

A diversidade pode ser categorizada em duas dimensões: a) a primária, que reúne características inatas, imutáveis e centrais para a formação da identidade do indivíduo, sobre as quais as pessoas têm pouco ou nenhum controle, como gênero, raça, idade, atributos físicos; e b) a secundária, que reúne características que podem ser modificadas ao longo da vida que, embora exerçam influência na auto-estima e na autodefinição do indivíduo, não alteram o núcleo principal de sua identidade. Essa dimensão é representada por fatores como experiência, formação, estado civil, localidade, educação, renda, experiência militar, crenças políticas (LODEN e ROSENER, 1991).

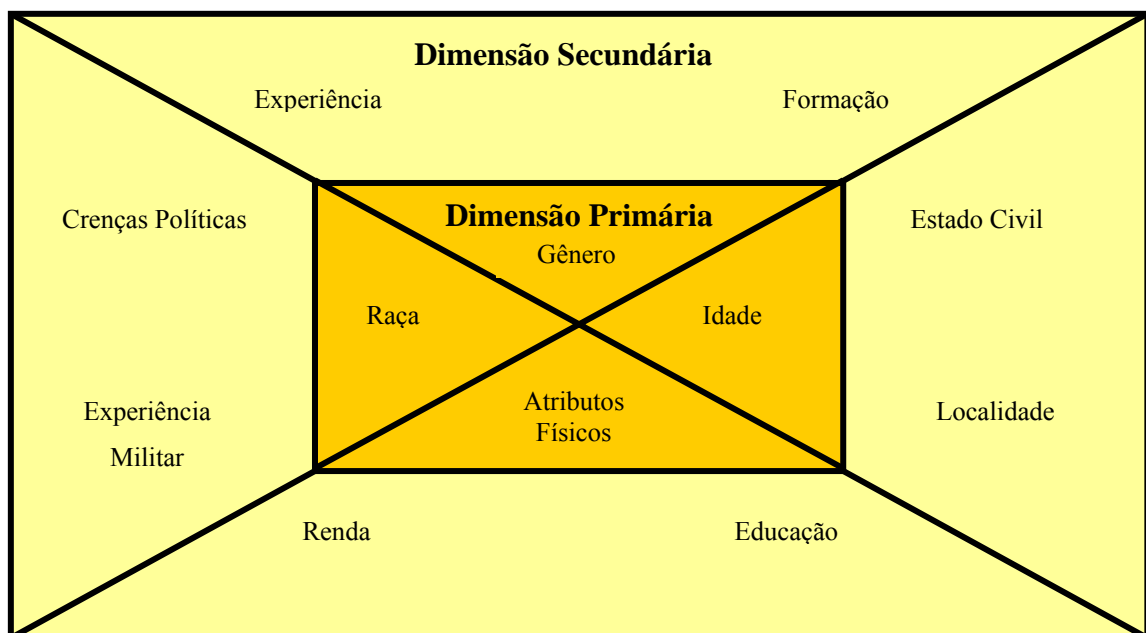


Figura 1 – Dimensões da diversidade.

Fonte: Hanashiro (2007, p. 58)

Segundo Fleury (2000), embora se reconheça a importância de todas essas dimensões para o gerenciamento da diversidade, raça e gênero têm sido as duas dimensões mais amplamente discutidas no contexto organizacional.

As dimensões primárias e secundárias tratam as fontes da diversidade, e não se referem à diversidade propriamente dita. Confundir fonte e conceito implicaria na possibilidade de gerar conclusões sobre uma pessoa a partir de inferências baseadas em generalizações de uma característica do grupo ao qual pertence e pode provocar estereótipos (HANASHIRO, 2007). E estereótipos, como abordado anteriormente, podem levar a atitudes preconceituosas e discriminatórias (ARANHA, 1995; RIBAS, 2007) em função de cognições limitadas aos valores diferenciais subjetivos empregados em uma categoria social (TAJFEL, 1982).

As definições mais restritas de diversidade enfatizam raça, etnia e gênero, enquanto que as mais amplas estendem-se à idade, história pessoal corporativa, formação educacional, função e personalidade (THOMAS, 1991, apud NKOMO E COX, 1999).

Para os autores que adotam uma definição mais ampla (LODEN e ROSENER, 1991; THOMAS Jr. 1996; TRIANDIS, 1995; MCGRATH, BERDAHL e ARROW, 1996; NKOMO e COX, 1996), a diversidade engloba todas as formas possíveis que os membros de times de trabalho podem diferir em identidade. Autores como Cox Jr. (1993), que preferem uma definição mais restrita, defendem a restrição da pesquisa em diversidade mantendo o foco na identidade baseada em etnia, raça, gênero e outras categorias culturais, visto que consideram essas identidades como fatores-chave que impactam na discriminação e exclusão de subgrupos culturais (NKOMO, 1996).

Thomas Jr. (1996. p. 5) se refere à diversidade como “*qualquer mistura de itens caracterizados por diferenças e similaridades*”. Na concepção do autor a diversidade não é sinônimo de diferenças, uma vez que engloba similaridades e diferenças em uma dada dimensão. A amplitude desta definição pode levar a uma interpretação equivocada da diversidade, uma vez que uma organização pode ser considerada diversa sem necessariamente estabelecer políticas de inserção para mulheres, negros, pessoas com deficiência, etc.

McGrath, Berdahl e Arrow (1996, p. 22), adotam uma visão ampla do conceito diversidade, em consonância com o conceito adotado por Thomas Jr. (1995): “*a diversidade (e seu oposto, homogeneidade) refere-se às diferenças (ou similaridades) entre membros de alguma coletividade particular*”.

A partir desta visão, os autores definiram cinco grupos de atributos importantes na composição dos membros de um grupo: a) atributos demográficos (DEM): idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, características físicas, religião e educação; b) conhecimentos, habilidade e capacidades (CHC); c) valores, crenças e atitudes (VCA); d) personalidade e

estilos comportamentais e cognitivos (PEC); e) status organizacional, como nível organizacional, especialidade, afiliação departamental e tempo de empresa (ORG).

Atributos demográficos e de status organizacional (DEM e ORG) representam aspectos visíveis e menos mutáveis e os demais (CHC, VCA e PEC) representam aspectos cuja identificação exige maior interação e contato.

Já a definição de Triandis (1995, p. 12) se dá em termos das diferenças culturais. Na visão do autor, a cultura, composta por elementos objetivos (ferramentas e caminhos) e subjetivos (conceitos, crenças, atitudes, normas, papéis e valores), define formas institucionalizadas de perceber, pensar e decidir. Dimensões da diversidade como localização geográfica, gênero, idade, descendência étnica, dentre outros, gerariam oportunidades de desenvolver culturas subjetivas similares, refletidas nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. Dessa maneira, o significado da diversidade pode mudar de acordo com a cultura local, uma vez que o que pode ser considerado diverso para uma cultura pode não sê-lo para outra.

Um conceito que merece destaque é o apresentado por Cox Jr. (1993, p. 5-6) a diversidade cultural é *“a representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”*. Este estudo adota este conceito, uma vez que ele remete ao entendimento do conceito de identidade, discutido anteriormente, e reconhece as múltiplas fontes de identidade dos sujeitos e suas interações, cujo significado é socialmente construído.

Além disso, essa definição implica na idéia da existência de grupos majoritários e minoritários presentes no mesmo sistema social, com diferentes possibilidade de voz, poder, hierarquia, prestígio e recursos financeiros.

As limitações dessa amplitude de dimensões são discutidas por Nkomo (1996), que afirma que nenhuma delas é capaz de abranger, de maneira satisfatória, o conceito de diversidade. Para a autora, a abordagem ampla nivelaria todas as diferenças, ou seja, diferenças relacionadas à função organizacional como por exemplos marketing *versus* produção e diferenças de gênero teriam os mesmos efeitos sobre o trabalho dos times. Da mesma maneira, as mais restritas, que se limitam à raça, etnia e gênero deixariam de reconhecer a interação entre as categorias tornando-se, portanto, parciais, ou dão a entender que determinadas características teriam conseqüências apenas para determinadas minorias como mulheres.

Na visão da autora a diversidade deve ser entendida como um conceito socialmente construído, o que permite compreender as diferenças a partir do contexto que as contém, sem, contudo perder de vista a natureza multidimensional de seu ponto central, a identidade.

Nesta perspectiva, estudar a diversidade implica na realização de um exercício que envolve a capacidade de perceber e analisar as questões a ela relacionadas com a alternância da macro e da microvisão, um desafio para pesquisadores, organizações, sociedades e indivíduos.

Reconhecer a diversidade cultural reforça e valoriza as diferenças e similaridades daqueles que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais (TORRES e PÉREZ-NEBRA, 2004), de maneira que lidar com essa força de trabalho diversa e heterogênea representa um enorme desafio para os gerentes (LODEN e ROSENER, 1991).

### **3.1.2 A diversidade nas organizações**

*Nada é tão desigual como o tratamento igual a pessoas desiguais (Autor desconhecido).*

As diferenças culturais entre os membros de um grupo constituem um elemento significativo da diversidade dentro de uma organização (FERDMAN, 1995). Dessa maneira, uma força de trabalho mais diversificada pressupõe a capacidade da organização de operar respeitando hábitos, valores e diferenças, bem como compreender como essas diferenças influenciam o comportamento das pessoas inseridas em grupos ou equipes e do seu próprio desempenho coletivo (ALBUQUERQUE e PALACIOS, 2004; GUZZO e DICKSON, 1996).

A diversidade vai além das diferenças entre grupos, incluindo também as diferenças dentro do próprio grupo. Além disso, cada pessoa tem múltiplas identidades, uma vez que participa de vários grupos (NKOMO, 1996).

Assim, a importância do estudo em diversidade reside na influência que ela exerce nas ações desenvolvidas pelas organizações, tais como processo de socialização, condução dos processos intra e intergrupais e treinamentos em diversidade, que levam as pessoas a adquirirem as competências necessárias para lidar com a heterogeneidade no ambiente de trabalho (FERDMAN 1995).

O grau de diversidade pode ser observado em uma organização pela sua demografia, aspecto que, por si só, não é suficiente para se analisar as condições dos grupos de minorias

que nela estão inseridos. Deve-se também considerar as posições de poder ocupadas por essas minorias bem como os sentimentos de inclusão presentes em seus membros.

Aceitar, tolerar e compreender o diferente não é o suficiente para criar uma força de trabalho autônoma (HANASHIRO e GODOY, 2004). Nesta perspectiva, para que a gestão possa ser realizada em sua amplitude, a diversidade deve ser tratada em três níveis simultaneamente: individual, interpessoal e organizacional (THOMAS Jr., 1996)

Em última instância, pode-se depreender do raciocínio de Thomas Jr. que a gestão da diversidade requer um processo de mudança cultural e, no seu limite, significa a própria gestão da cultura organizacional, cujos valores essenciais sustentam a diversidade no ambiente de trabalho. O quadro 3 sumariza a evolução das iniciativas para a diversidade.

Quadro 3 – Evolução das iniciativas para a diversidade

INICIATIVA	OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS
AA (Ação Afirmativa)/ ASSIMILAÇÃO	Criar espaço de trabalho para a mobilidade ascendente de todos os tipos de pessoas	Intervenção artificial e transacional, não podendo se considerada um instrumento permanente. Os sujeitos são assimilados, devendo abandonar suas diferenças e serem moldados de acordo com normas e comportamentos organizacionais existentes.
VALORIZAÇÃO DAS DIFERENÇAS (VD)	Melhorar as relações interpessoais e minimizar a discriminação	Desenvolvimento de iniciativas que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• levem à aceitação das diferenças por meio da compreensão de sua natureza e dinâmica;</li> <li>• permitam a compreensão dos sentimentos e atitudes dos membros em relação às pessoas consideradas diferentes;</li> <li>• levem a exploração das diferenças enquanto um ativo no local de trabalho.</li> </ul> Os sistemas e a cultura da organização permanecem intocados, o que faz com que o gestor possa aceitar e entender as diferenças, estar livre de racismo e “sexismo” e ter excelentes relações interpessoais, mas ainda assim não saber como administrar a diversidade.
GESTÃO DA DIVERSIDADE (GD)	Desenvolver um ambiente que funciona para todos os empregados	Amplo processo gerencial que inclui planejamento e implementação de sistemas organizacionais que possibilitem capacitar cada empregado a desempenhar suas potencialidades

Fonte: desenvolvido pela autora a partir de Thomas Jr. (1990) e Hanashiro e Godoy (2004).

A visão da gestão da diversidade compreende basicamente duas correntes: a defesa de que a força de trabalho diversificada conduz a uma vantagem competitiva para as organizações (COX e BLAKE, 1991) e, no outro extremo, autores entendem que a similaridade ajuda a desenvolver coesão, fundamental ao sucesso do grupo (SHEPARD apud DADFAR e GUSTAVSSON, 1992). Compreende-se que uma diversidade bem administrada é um ativo para o desempenho organizacional e quando mal conduzida pode afetar negativamente o desempenho (DADFAR e GUSTAVSSON, 1992). Logo, a gestão da diversidade, em algum grau, formal ou informal, se torna crucial quando uma empresa decide por abraçar essa causa (HANASHIRO E GODOY, 2004).

Cox (1993) afirma que a administração da diversidade requer planejamento e execução de sistemas e práticas organizacionais de gestão que levem à maximização das vantagens potenciais da diversidade e minimização de suas desvantagens.

Dass e Parker (1999) corroboram essa idéia ao afirmarem que organizações que gerenciam efetivamente a diversidade encontram os seus verdadeiros benefícios ao incorporarem as contribuições dos empregados ao trabalho da organização, repensando as tarefas primárias, redefinindo mercados, produtos, estratégias, missões e práticas de negócios.

Pode-se afirmar que o êxito de qualquer política ou prática voltada para as pessoas encontra-se na dependência dos significados que serão atribuídos por elas.

*A participação das pessoas torna-se sem dúvida, um fator decisivo na construção dos significados coletivamente partilhados, na construção do sentimento de identidade, no desenvolvimento de compromissos, elos críticos na manutenção, sempre tensa, é verdade, de pessoas em torno de metas específicas (BASTOS, 2004, p.110).*

Por sua vez, Motta et al (2004) observam que grupos influenciam na criação da realidade organizacional, proporcionalmente ao poder que lhes é conferido. Para os autores, no contexto atual, um dos papéis gerenciais é administrar o confronto existente entre grupos, indivíduos e organização, de forma a garantir o individualismo criativo e a capacidade do indivíduo exercer influência sobre a coletividade organizacional, de forma que a organização possa se beneficiar com novas idéias.

Nesta perspectiva, é imprescindível que os gestores sejam capazes de compreender as individualidades e não considerar o fator subjetivo das relações como uma questão que atrapalha a gestão. As pessoas antes de compartilhar conhecimentos compartilham valores, símbolos e crenças. Segundo estudo feito por Bitencourt e Gonçalo (2004) é necessário que os gestores sejam os principais atores responsáveis por iniciar e alimentar este processo

diariamente. Líderes devem buscar compreender a identidade organizacional, compreender as identidades individuais para estabelecer laços de confiança para promover a flexibilidade e abertura para a aprendizagem.

Davel e Vergara (2001, p. 292) complementam tal colocação, afirmando que

*O desafio que a diversidade multicultural coloca é o de se construírem condições favoráveis a sua expressão de forma equilibrada, colaborativa e complementar, sem prejuízo das necessidades psicológicas e emocionais que fazem parte de todo humano. Em boa medida, as empresas são fornecedoras de contexto e responsáveis pelo desenho da maior parte das condições estruturais sob as quais as pessoas desenvolvem suas atividades, cabendo, pois, a elas um papel fundamental no ajustamento dos membros de uma equipe formada com essas características. As empresas podem estimular o desenvolvimento de um ambiente mais acolhedor, que facilite a expressão e o aproveitamento das diferenças.*

A questão da subjetividade salienta a importância do autoconhecimento para as pessoas e como ocorre esse processo, o quanto as próprias pessoas conseguem “*mergulhar para o seu interior*”. Isso implica em perceber a si mesmo e ao outro e a maneira como se dão as interações. (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 44-45). Esse entendimento passa inclusive pela questão do significado do trabalho na vida de cada profissional, independente da posição que ocupa na estrutura organizacional (FINEMAN, 2001).

### **3.1.3 A gestão da diversidade**

Conforme abordado anteriormente, a diversidade pode representar um ativo ou um passivo para as organizações, em função da maneira pela qual ela venha a ser administrada.

Para Cox (1991) um modelo de gestão da diversidade que traga benefícios implica em administrar as relações de trabalho, a composição da força de trabalho e práticas de emprego. O autor acrescenta que, para capitalizar os benefícios e minimizar seus conflitos potenciais, as organizações devem ser bastante diferentes da empresa típica do passado, e que é aconselhável que se torne multicultural, termo que avalia em qual grau uma organização está disposta a utilizar e encorajar a diversidade cultural.

Para compreender as características necessárias para que uma organização se torne multicultural, Cox (1991) reformulou o modelo de integração social elaborado por Milton Gordon. Ele propôs seis dimensões pelas quais se podem analisar a integração daquele que é considerado diverso, bem como caracterizar as organizações de acordo com seis estágios de desenvolvimento de diversidade cultural: a) aculturação: modo pelos quais dois grupos se



adaptam e resolvem diferenças culturais; b) integração estrutural: perfil cultural dos membros da organização; c) integração informal: inclusão dos membros da cultura das minorias em redes informais; d) viés cultural: preconceito e discriminação; e) identificação organizacional: sentimento de pertencer, lealdade e comprometimento com a organização; f) conflito intergrupar: atritos, tensões e lutas de poder entre grupos culturais.

A forma como as organizações lidam com essas seis dimensões, permite classificá-las em três tipos: a) organizações monolíticas: são altamente homogêneas; poucas ações são efetivadas para integrar grupos de minorias no grupo majoritário; b) pluralistas: são mais heterogêneas que as monolíticas e adotam mais ações para integrar pessoas de diferentes grupos culturais que diferem do grupo dominante; c) multiculturais: estas não apenas possuem diversidade, mas as valorizam; apresentam total integração estrutural, ampla integração de redes informais, ausência de preconceitos e discriminações, nenhuma lacuna na identificação organizacional baseada na identidade cultural dos grupos e baixo nível de conflito intergrupar.

Contudo, como observado anteriormente, diferenças culturais também podem implicar em prejuízos oriundos de maiores taxas de *turnover*, conflitos intergrupais entre membros da maioria e minoria e dificuldades de comunicação, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para todos os envolvidos (COX, 1991; KNOMO e COX, 1998). Davel e Vergara (2001) explicam que à medida que a interação entre grupos diferentes se torna mais freqüente, isso exige maior habilidade comunicativa e de negociação frente a potencial ocorrência de conflitos e desentendimentos.

Thomas e Ely (1996) sugerem medidas para facilitar o aproveitamento das diferenças entre grupos a serviço da organização, seu crescimento e renovação, entre elas: a) as lideranças devem reconhecer que com a diversidade existirá mais de uma maneira de se obter resultados positivos; b) a liderança deve reconhecer que perspectivas diferentes representam desafios e oportunidades de aprendizado para a organização; c) a cultura organizacional deve criar expectativas de alto padrão para todos, sem diferenciações; d) a cultura organizacional deve estimular o desenvolvimento pessoal; e) a cultura organizacional deve encorajar os debates e controvérsias e dar suporte aos conflitos construtivos do trabalho; f) a cultura deve fazer os trabalhadores se sentirem valorizados; g) a organização deve ter uma missão articulada e amplamente divulgada; h) a organização deve ter uma estrutura relativamente igualitária e não burocrática.

Como se pode perceber, gerenciar a diversidade é muito mais que criar equidade de emprego como resposta a uma ação afirmativa. Tampouco se limita ao desenvolvimento de sistemas e procedimentos de gestão com impacto em todos os processos, como recrutamento e

seleção, treinamento e desenvolvimento, acompanhamento de desempenho, promoções e desligamento de pessoal. O desenvolvimento da gerência para capacitá-los a lidar com a diversidade também deve ser privilegiado (HUMAN, 1996).

*Os discursos gerenciais e as políticas de pessoal, embora reconheçam como uma realidade, quase sempre não sabem como lidar com a diversidade das pessoas e, não raramente, desenvolvem mecanismos extremamente poderosos de controle em prol da uniformidade, traço do modelo burocrático que parece mostrar-se impróprio quando o contexto demanda criatividade, inovação e capacidade de aprendizagem (BASTOS, 2001, p. 111)*

Dentre os vários autores que discutem a gestão da diversidade, destaca-se a estrutura conceitual proposta por Dass e Parker (1999). Essa abordagem considera o grau de pressão, as perspectivas dos gestores (atitudes), as prioridades e as respostas estratégicas relativas à diversidade, fatores estes que irão determinar o tipo de gestão. Os autores partem de quatro perspectivas, sintetizadas no quadro 4.

Quadro 4 – Perspectivas de gestão da diversidade

<b>Perspectiva</b>	<b>Pressão para incorporação da diversidade</b>	<b>Característica</b>	<b>Resposta estratégica</b>
Resistência	Baixa	Pessoas que apresentam alguma forma visível de diferença, aliada ao crescimento de pressões para a diversidade, podem ser alvo de ameaça para os grupos dominantes.	Negação, evitação, falta de respeito e manipulação.
Discriminação e justiça	Moderada	Diversidade é percebida como um problema a ser resolvido. A organização adota a perspectiva da discriminação e justiça principalmente por força de instrumentos legais, tolerando a diversidade até que possa ser assimilada. Considera preferencialmente grupos historicamente em desvantagem ao invés de indivíduos ou a organização como um todo. Os empregados podem ser encorajados a ver pessoas de raças diferentes, gênero e nacionalidade da mesma forma, sem distinção.	Táticas de negociação, balanceamento e pacificação de interesse de diferentes grupos.
Acesso e legitimidade	Moderada	A diversidade é tipicamente adotada por opção, é encarada como uma necessidade de negócio. Neste sentido não só reconhece as diferenças, mas as valoriza.	Acomodação.
Aprendizagem	Alta	A organização visualiza similaridades e diferenças como aspecto dual da diversidade da força de trabalho. Procura múltiplos objetivos da diversidade, incluindo eficiência, inovação, satisfação do cliente, desenvolvimento dos empregados e responsabilidade social e vê a diversidade com ramificações no curto e longo prazo	Proativa

Fonte: adaptado de Dass e Parker, 1999.

Além das pressões, perspectivas e respostas estratégicas, as iniciativas de diversidade também são diretamente proporcionais à prioridade da diversidade para a organização. Três opções de implementação são sugeridas por Dass e Parker (1999): a) abordagem episódica: usada quando existem poucas pressões para a diversidade e os gerentes a vêem como uma questão marginal. As iniciativas tendem a ser isoladas, desconectadas e separadas da atividade essencial da organização; b) abordagem *freestanding*: usada quando a pressão para a diversidade é moderada e a diversidade é uma prioridade significativa para a organização. Embora as iniciativas para a diversidade sejam formalizadas, não estão integradas à atividade essencial da organização; e c) abordagem sistêmica: usada quando a pressão para a diversidade é alta, sendo considerada uma questão estratégica pela organização. As iniciativas são interligadas aos sistemas existentes e às atividades essenciais da organização.

As duas primeiras abordagens sugerem a possibilidade da manutenção de atitudes preconceituosas e discriminatórias, sejam elas mais ou menos visíveis, uma vez que o sistema é mantido sem alterações. As pessoas devem ser assimiladas, o que é, de fato, uma aparência superficial de diversidade (THOMAS Jr., 1996).

Das perspectivas citadas por Dass e Parker (1999), este trabalho considera a perspectiva de aprendizagem como o processo base para promover e gerenciar a diversidade de forma dinâmica e estratégica no médio e longo prazo, ressaltando-se o papel do gestor neste processo.

A aprendizagem organizacional é demandada em situações nas quais muitos fatores são desconhecidos e incertos (SENGE, 1999), criando uma necessidade de confiança para permitir experimentação, reflexão e ação, o mesmo ocorrendo com a aprendizagem individual.

Os gerentes necessitam ter consciência das diferenças, comunicar e mostrar respeito por elas, evitar esteriótipos, inspirar e mobilizar pessoas (APPELBAUM, SHAPIRO e ELBAZ, 1998). E a aprendizagem é socialmente construída, é um processo contínuo, permanente e, portanto, questiona com frequência as práticas rotineiras, propondo uma experimentação contínua e desafiando respostas prontas e suas premissas (ARGYRIS, 1999).

### **3.1.4 O estado da arte no Brasil: as pesquisas sobre PcDs**

Conforme observado anteriormente, a temática diversidade é nova nas agendas das empresas brasileiras. A primeira publicação sobre o tema diversidade foi feita por Maria Tereza Leme Fleury, em 1999.

Um levantamento feito nos anais do ENANPAD e do ENEO abrangendo os anos de 1998 a 2006 identificou 37 artigos relacionados ao tema diversidade, sendo que destes apenas sete artigos são relacionados às PcDs.

Embora o foco de um deles seja a inclusão escolar, os resultados apontam para as dificuldades de realizar o que se chama neste trabalho de inclusão plena, tendo em vista que a lei ainda é a força motriz para inserir a PcD no contexto social das pessoas não deficientes.

Os artigos relacionados ao mercado de trabalho revelam, dentre outras questões, ausência de uma política específica para as PcDs (HEINSKI, 2004), práticas ingênuas que reproduzem o modelo dominante (DOVAL e HARO, 2006), e contratações associadas às práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas (BATISTA, 2003).

O estudo de Heinski (2004), contudo, revela que a inclusão é uma questão relacionada fundamentalmente à atitude, corroborando as idéias de autores como Aranha (2003), Amaral (1995), Sasaki (2006) e Ribas (2007).

O quadro 5 resume os estudos relacionados à inclusão no mercado de trabalho e suas conclusões:

Quadro 5 – Artigos do ENANPAD e ENEO relacionados à inclusão da PcD no mercado de trabalho

AUTOR/ANO	ESTUDO	CONCLUSOES
BATISTA (2003)	Inclusão de PcDs no mercado informal de trabalho em empresas de MG	Embora as razões para não contratar tenham diminuído e a procura por essa mão de obra tenha aumentado, as contratações são motivadas mais pelo interesse por parte do meio empresarial em realizar um trabalho social.
CARVALHO-FREITAS, MARQUES e SCHERER (2004).	Análise das principais dificuldades encontradas por 121 PcDs com limitações mais severas para inclusão no mercado de trabalho, especialmente na busca de emprego e como elas vêm superando essas dificuldades.	Menor possibilidade de ingresso no mercado de trabalho relacionada a barreiras à cidadania (acessibilidade arquitetônica) e discriminação. O conhecimento dos direitos relativos ao trabalho é diretamente proporcional ao nível de escolarização. Relação positiva das PcDs consigo mesmas. Maior renda familiar minimiza o estigma.
HEINSKI (2004)	Como duas empresas do setor de transporte fazem a inclusão da PcD em seu quadro funcional.	Embora a incorporação dessa mão de obra faça parte do cotidiano das duas empresas, não há uma política de RH específica pra as PcDs, dado que a sua existência representaria uma forma de discriminação. O ambiente organizacional valoriza os empregados. Preocupação com os benefícios oferecidos e com o desenvolvimento profissional. Gestores acreditam no potencial e na capacidade de trabalho das PcDs. PcDs contratadas têm deficiências físicas e leves.

(Continuação)

AUTOR/ANO	ESTUDO	CONCLUSOES
CARVALHO-FREITAS, ROCHA, LOPES, SILVA e SPÍNOLA (2005).	Verificar a percepção das 67 PcDs sobre as dificuldades e possibilidades de inclusão social e no mercado formal de trabalho em Cabo Verde – África.	Correlação entre o aumento de renda familiar e o aumento de escolaridade, que leva a diminuição das dificuldades em relação às barreiras e ao exercício da cidadania. Relação positiva das PcDs consigo mesmas, sendo interdependente com a maneira que acham que são percebidas pela sociedade. PcDs sentem-se ligeiramente inferiores às pessoas que não têm deficiência.
CARVALHO-FREITAS e MARQUES (2006)	Construção e validação de instrumento de avaliação da gestão da diversidade: inserção no trabalho de PcDs.	Dois inventários validados, sendo um relacionado à concepção que as pessoas têm da deficiência e o outro relacionado às condições e procedimentos de trabalho que visam o diagnóstico, implementação e modificações de ações dentro das empresas de maneira a facilitar o processo de inclusão de PcDs.
DOVAL e HARO (2006)	Pesquisa teórico-empírica realizada em uma cooperativa social, com objetivo de demonstrar como a ação do capital sobre uma organização social pode ter caráter excludente, de exploração e ingênuo.	Cooperativa reproduz a lógica do modelo capitalista e da racionalidade instrumental, de maneira que desconhecem um modelo de gestão que a libere de reproduzir esse modelo inadequado aos seus propósitos. A necessidade de sobrevivência da cooperativa perpetua esse modelo. O mercado impõe metas, prazos, horários e jornadas extras em condições financeiras desvantajosas, transformando o projeto de inclusão em uma reprodução da forma taylorista.

Fonte: elaborado pela autora.

Como se pode observar, a inclusão das PcDs na organização é uma temática que abre muitas possibilidades de pesquisa. Volta-se, portanto, à questão inicial: a gestão da diversidade requer mais do que a elaboração e implementação de normas e procedimentos, requer mudanças culturais. E o gestor, sendo legítimo representante e agente de manutenção da cultura organizacional, precisa desenvolver não apenas a consciência, mas também habilidade para que possa responder aos desafios e oportunidades impostos pela diversidade.

Neste sentido, o desenvolvimento de competências em diversidade será tratado no tópico a seguir.

### 3.2 COMPETÊNCIAS EM DIVERSIDADE: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

O cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional faz com que a noção do que é competência comece a ser repensada. Pessoas precisam ser envolvidas e preparadas para que mudanças efetivas sejam concretizadas. Cada vez mais trabalhar é aprender, compartilhar e produzir conhecimentos.

Os gestores são os atores organizacionais que respondem de maneira mais significativa a essas mudanças. Ao gerente cabe pensar sobre si, sobre o trabalho que desenvolve e sobre suas relações na organização. A partir dessa necessidade, o foco da aprendizagem, que estava voltado para ensinar as pessoas a realizar suas tarefas, voltou-se para ajudar as pessoas a aprender em seu ambiente de trabalho (RIGANO e EDWARDS, 1998). Enfrentar os desafios significa capacitar as pessoas e a si mesmo para lidar com eles (SENGE, 1999).

Antonello (2001) destaca a importância do desenvolvimento de competências dos gestores neste contexto, tendo em vista a relevância desse processo à medida que contribui para a formação das pessoas e para a mudança da percepção e das atitudes em relação às práticas de trabalho, de maneira a agregar valor para a organização.

Um ponto relevante para o desenvolvimento de competências diz respeito à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir), de maneira a viabilizar práticas condizentes com o conhecimento adquirido (RUAS, 2001). Contudo, o desenvolvimento de competências perpassa, necessariamente, pela clarificação do que é uma competência e quais os atributos que a constituem.

### **3.2.1 Competências: conceitos e abordagens**

A palavra competência tem sido empregada de maneira ampla pelas organizações. No senso comum, o termo é utilizado para se referir a qualificação de uma pessoa.

No contexto organizacional, competência é uma palavra revestida de vários significados. Está associada tanto às pessoas, em termos de seus conhecimentos habilidades e atitudes, como aos resultados esperados pelo cargo.

As palavras *competence* (áreas de trabalho em que a pessoa é competente) e *competency* (dimensões do comportamento que estão por trás do desempenho competente) são diferenciadas por alguns autores na língua inglesa (FLEURY e FLEURY, 2001; ANTONELLO, 2001).

Quando a ênfase recai sobre a pessoa e seus processos intrínsecos, a visão de diferencial de *competence* e *competency* se torna fator relevante (ANTONELLO, 2001). O quadro 6 sintetiza e caracteriza as duas abordagens. No entanto, Le Deist e Winterton (2005) alertam para o fato de que em grande parte da literatura sobre competências, os termos *competence*, *competencies* ou *competency* acabam sendo utilizados indistintamente.

Quadro 6 – Comparação entre *competency* e *competence*

	<b>COMPETENCY</b>	<b>COMPETENCE</b>
<b>ORIGEM</b>	Estados Unidos	Inglaterra
<b>NOÇÃO</b>	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
<b>ABORDAGEM</b>	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
<b>PROPÓSITO</b>	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
<b>FOCO</b>	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
<b>ÊNFASE</b>	Características pessoais ( <i>input, learning and development of competency</i> )	Tarefas e resultados ( <i>output, workplace, performance</i> )
<b>PÚBLICO-ALVO</b>	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Antonello (2001, p. 34).

Dentre as definições mais conhecidas destacam-se a de Parry (1996) e Boyatzis (1982), cuja visão sobre competência é mais instrumental e racional, e Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2003), para quem a competência tem relação com o processo de mobilização dos saberes do indivíduo e o significado que atribuem às suas tarefas.

Boyatzis (1982) define competências em termos de comportamentos observáveis que determinam o resultado da organização. Segundo o autor, para que exista uma performance efetiva no trabalho, se faz necessária a definição dos resultados específicos e as ações que levem a obtê-los em consonância com as políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional.

Parry (1996, p. 50) compreende a competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, se relaciona com o desempenho no trabalho, pode ser mensurado segundo padrões pré-estabelecidos, e pode ser desenvolvido por meio de treinamento”.

Para Fleury e Fleury (2001), embora este conceito seja facilmente operacionalizável pelas organizações, o foco no conjunto de tarefas prescritas para um cargo é limitante, visto que o conceito de competência deve ser entendido no contexto das transformações do mundo do trabalho, sejam elas no âmbito organizacional ou social.

De maneira complementar, Dutra (2001) observa que à medida que os cargos deixam de ser elementos diferenciadores por si só, ou seja, pela descrição das funções e as atividades exercidas pelas pessoas, o contexto atual pede que a complexidade das novas atribuições e responsabilidades sejam traduzidas nas expectativas de entrega para cada cargo. A escala crescente de complexidade permite identificar, de maneira mais consciente, o quanto uma

pessoa é competente, dada sua capacidade de abstração em uma determinada situação ou contexto de trabalho.

Se contrapondo a abordagem estreita da visão racionalista, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) compreendem a competência de maneira mais ampla, tendo em vista que, para os autores, este conceito deve estar associado ao conceito de entrega, ou seja, a capacidade da pessoa produzir resultados que representem valor agregado, independente do cargo que ocupam, pensamento compartilhado por Fleury e Fleury (2001, p. 21), para quem. competência é definida como *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*.

Para Zarifian (2003, p. 37-39), a competência é uma nova forma de qualificação, uma nova maneira de qualificar. Não se trata da qualificação como *“um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho”*, e sim de uma maneira nova: *“a construção da qualificação”*.

Para o autor, a competência é a colocação de recursos em ação em uma situação prática. Não são somente aqueles recursos que um indivíduo possui ou adquire, mas aqueles que o indivíduo sabe como colocar em ação. A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). Trata-se, portanto, da faculdade de mobilizar redes de atores ao redor das mesmas situações, de compartilhar desafios, tomar iniciativa e assumir áreas de responsabilidade. A competência é do indivíduo e se manifesta e é avaliada quando é utilizada em uma situação profissional.

Na perspectiva do autor evento, comunicação e serviços são três conceitos que explicam as mutações essenciais no conteúdo do trabalho e suas implicações no conceito de competência. A atividade humana se reposiciona em confronto com os eventos, sejam eles ocorrências parcialmente imprevistas ou inesperadas ou ainda novos problemas, que exigem uma interpretação ativa e pertinente, bem como atividade reflexiva posterior. Nesse sentido, trabalhar com competência é ter uma inteligência prática das situações que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. *“O trabalho é uma ação competente do indivíduo diante de uma situação ou evento”* (ZARIFIAN, 2003, p. 42).

Zarifian (2001) enfatiza a essência da organização do trabalho, relegando a prescrição a um segundo plano à medida que abre espaço para a autonomia e a automobilização do



indivíduo. Segundo o autor (op.cit., p. 68), “A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.”.

A compreensão da dimensão de cada uma dessas palavras é relevante:

- 1) Assumir: a competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo que aceita assumir responsabilidade por uma situação de trabalho. Isso significa ser o indivíduo o sujeito de suas ações, tornando-se o seu envolvimento essencial e inevitável.
- 2) Tomar iniciativa: a iniciativa pode aparecer em duas situações. A primeira leva o indivíduo a avaliar e escolher, dentro de seu repertório ações aquela que é a mais adequada a um determinado contexto. A segunda situação, considerada como mais importante nos dias de hoje criar uma resposta adequada para enfrentar o evento com êxito. O ser humano, portanto, não é considerado um “robô aplicativo”, que reproduz comportamentos. Antes, é visto como um ser criativo, que produz mediante sua capacidade imaginativa que o habilita a abordar o singular e o imprevisto.
- 3) Assumir responsabilidade: muito mais do que cumprir simplesmente suas atribuições, o indivíduo assume a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que ela pode requerer e pelas suas conseqüências. “A responsabilidade é a contrapartida da autonomia e da tomada de decisão.” (ZARIFIAN, 2001, p. 70).
- 4) Entendimento prático: o autor não se refere apenas à dimensão cognitiva, mas à dimensão compreensiva, que é mais sutil e mais difícil de ser formalizada, visto que envolve saber avaliar uma situação levando em conta o comportamento de todos os elementos nela envolvidos, sejam eles recursos materiais ou humanos.
- 5) Se apoiar em conhecimentos adquiridos: conhecimentos devem ser mobilizados, utilizados e questionados em função do entendimento da situação. Uma competência não é exercida sem a existência desse processo e a manutenção da competência exige que o indivíduo esteja aberto para questionar o que já sabe e aprender algo.
- 6) Os transforma: os conhecimentos devem ser modificados mediante o contato que o indivíduo faz com problemas e implicações da situação real. Isso somente é possível quando a situação é amplamente explorada, envolvendo o entendimento do que se pode aprender a partir dela.
- 7) Quanto maior a diversidade das situações, mais intensamente são modificados os conhecimentos: situações que desestabilizem os esquemas cognitivos das pessoas permitem que elas estejam abertas ao novo. Esse processo, contudo, depende do grau

de entendimento da situação, de maneira a evitar o que o autor chama de “embrutecimento” e a dificuldade de trabalhar com esse novo aprendizado.

- 8) Mobilizar redes de atores: as competências de um indivíduo normalmente não são suficientes em situações de maior complexidade, o que significa que esse indivíduo deve ser capaz de buscar uma ação solidária, buscar as competências de outras pessoas e saber como associá-las em função do que a situação exige.

Fica evidenciada a importância da comunicação e seu impacto no sucesso das ações envolvidas no desenvolvimento do trabalho. Zarifian (2001, 2003) observa que a comunicação compreende o entendimento dos problemas e obrigações dos outros, o entendimento de si mesmo, o consenso sobre objetivos e regras para alcançá-los e o compartilhamento igualitário da informação. A qualidade das interações é fundamental para o desempenho, e não pode ser assegurada nem pela simples coordenação automática das operações, nem pela simples disponibilização das informações, já que se trata de gerenciar ações recíprocas, que modificam a ação do outro e que resultam em um serviço de qualidade a um cliente ou usuário.

Neste cenário, trabalhar significa a aplicação concreta de uma competência individual, a inserção em processos de socialização e a colocação de um conjunto de competências individuais em comunicação e em situação de colaboração conjunta (ZARIFIAN, 2001).

A abordagem de Le Boterf (2003, p. 267) coloca o indivíduo como o construtor de suas competências: ao afirmar que “*Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular*”. Essa construção é resultado da combinação de recursos que inclui o esquema operatório – a ‘forma de fazer’ própria de cada pessoa - e os resultados, que se avaliam a partir da ação.

A complexidade do trabalho cria novas situações que devem ser administradas. Essa administração pressupõe, para o autor:

- a) saber agir com pertinência: envolver-se no trabalho é ir além das prescrições, saber não apenas fazer, mas *saber o que fazer*. Isso significa que diante das situações o profissional deve saber tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, assumir riscos, reagir às contingências, inovar no dia-a-dia e assumir responsabilidades. Significa não apenas tratar um incidente, mas saber antecipá-lo;
- b) saber mobilizar em um contexto: não basta possuir conhecimentos ou habilidades para ser um profissional competente. É preciso saber mobilizá-los em um contexto profissional, uma vez que a competência se realiza na ação. Mobilizar competências se

- dá pela pressão externa do contexto e pela imposição subjetiva que o indivíduo atribui a si mesmo. Envolve não apenas trabalhar os seus próprios recursos (saberes, habilidades e qualidade), mas também os recursos de sua rede de relacionamento;
- c) saber combinar: o indivíduo deve ser capaz de selecionar os elementos de seu repertório de recursos, organizá-los e usá-los em uma atividade. “Saber mobilizar passa pelo saber combinar e pelo saber transformar” (LE BOTERF, 2003, p. 69);
- d) saber transpor: o profissional não deve estar limitado à reprodução de tarefas, deve saber transpor seus saberes para novas situações e contextos;
- e) saber aprender e saber aprender a aprender: o indivíduo deve saber tirar lições das experiências e transformar essas experiências em ação, de maneira a fazer de sua prática uma forma de aprendizagem. Este saber está associado à aprendizagem de duplo circuito de Argyris, uma vez que leva os indivíduos a corrigirem o erro detectado (ação) e a revisarem os valores inerentes à teoria que serviu de modelo para aquela ação; e
- f) saber envolver-se: saber e poder agir estão diretamente relacionados ao querer agir. Esse envolvimento reconhece a possibilidade de erro e a capacidade de assumir riscos.

Zarifian (2001, p. 84) observa que “(...) *Existe uma relação profunda, muitas vezes desconhecida da chefia, entre a dimensão moral do assumir responsabilidade e o sentido que o indivíduo pode dar ao seu trabalho*”, aspecto fundamental para o verdadeiro assumir. O autor destaca ainda, que cada indivíduo pode dar um sentido particular ao seu trabalho em função da relação que o mesmo estabelece entre as suas ações e o sistema de valores que orientam esses atos. Valores estes aos quais o indivíduo adere por convicção e que podem ser compartilhados com outros membros do grupo de trabalho.

Embora Zarifian (2001) ressalte que valores somente podem influenciar atividades por um longo período de tempo se forem convergentes as com características que culminam na eficiência produtiva, não se pode deixar de reconhecer que valores influenciam a motivação dos indivíduos e os resultados auferidos em uma determinada atividade.

A importância dos valores também é identificada no trabalho desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996) sobre um modelo holístico de competências. Segundo os autores, ética e valores são componentes fundamentais para o desempenho profissional eficaz, uma vez que direcionam todas as atividades e definem decisões e ações apropriadas no contexto do trabalho.

Os autores reputam como fundamental a contribuição dos julgamentos éticos para o desempenho profissional, devendo, portanto, serem explicitados em qualquer modelo de

competências. Desta forma, os autores desenvolveram um modelo holístico, formado por cinco conjuntos de competências inter-relacionadas: a) cognitivas: posse do conhecimento apropriado relativo ao trabalho e a habilidade de mobilizar esse conhecimento; b) funcionais: habilidade para executar tarefas de maneira a produzir resultados específicos; c) comportamentais: habilidade de adotar comportamentos apropriados, observáveis em situações relativas ao trabalho; d) valores/éticas: posse de valores pessoais e profissionais apropriados e a habilidade para realizar julgamentos sensatos. Refere-se à aplicação efetiva e apropriada de valores em contextos profissionais, e) meta-competências: competências que ajudam a desenvolver outras competências, como por exemplo, autodesenvolvimento, ou são capazes de aumentar ou mediar qualquer outra competência dos demais componentes.

A figura 2 exemplifica o modelo de competências profissionais desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996)

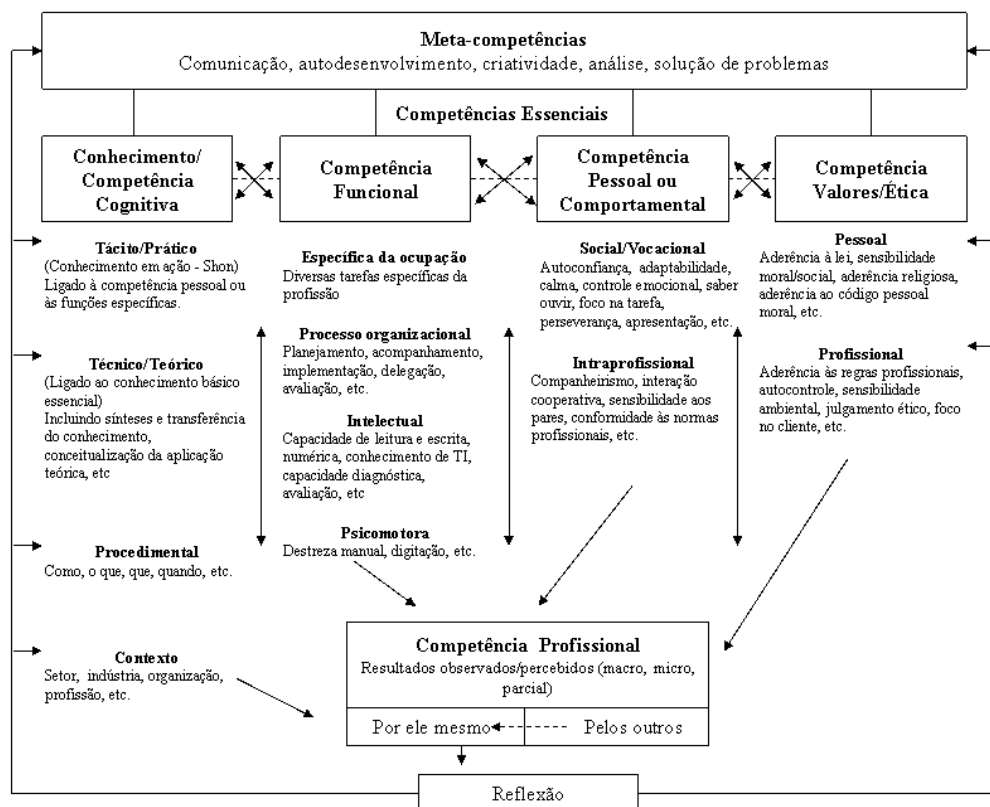


Figura 2 – Modelo de competências profissionais  
Fonte: Cheetham e Chivers (1996, p. 27)

Um aspecto fundamental apontado por Cheetham e Chivers (1996) se relaciona ao fato de que os resultados alcançados devem levar o profissional à reflexão, de maneira que ela

possa pensar sobre como esses resultados foram alcançados, quais competências foram utilizadas, de que forma e com qual amplitude elas foram usadas e como esse resultado pode ser melhorado.

Tal pensamento é convergente com os argumentos de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), para quem conhecimento e habilidade, por si só, não configuram uma competência nem qualificam uma pessoa como competente, abordagem compartilhada por Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2001). Conhecimentos e know-how somente são considerados competências quando são comunicados e trocados e geram valor agregado para a organização e para o indivíduo.

Assim, competência é sinônimo de ação, não se restringe a aquisição de determinados atributos, mas se constrói na interação do sujeito com seu entorno. Nesta linha, Sandberg (2000), propõe um outro modelo para se entender competências, cuja contribuição é detalhada a seguir.

### **3.2.2 A abordagem interpretativista da competência de Sandberg**

A obra de Sandberg (2000) representa uma contribuição de valor nas discussões sobre competência. Ao se valer da análise fenomenográfica para entender as variações qualitativas das experiências individuais, contribui ao apontar a fragilidade dos estudos fundamentados no racionalismo, sobretudo os norte-americanos.

O resultado do estudo realizado por Sandberg (2000) por meio da abordagem fenomenográfica demonstra que a competência humana não é apenas um conjunto específico de atributos, sugerindo ser a competência a estrutura básica de significados das concepções dos trabalhadores sobre o seu trabalho, estrutura esta desenvolvida em função do modo específico como esse trabalho é desenvolvido.

De acordo com o autor, as abordagens racionalistas consideram a competência como um fenômeno baseado em atributos. O conjunto de atributos da competência é tipicamente representada por conhecimentos, habilidades e capacidades (*knowledge, skills, abilities – KSAs*).

Sandberg (2000) destaca três abordagens predominantes a respeito de competências e a forma de identificação e construção de atributos em cada uma delas:

- a) a competência é constituída pelos conhecimentos, habilidades e atitudes que tem como base os requisitos individuais do trabalhador para desenvolver uma determinada tarefa (*worker-oriented*);
- b) os atributos da competência são identificados por meio das atividades centrais para a realização de um trabalho (*work-oriented*); e
- c) método que integra as duas abordagens anteriores, atividades centrais e elementos do trabalho (*multimethod-oriented*).

Na abordagem racionalista, os atributos são vistos como independentes do contexto, genéricos e pouco flexíveis e, por isso, poderiam ser adotados em uma gama de atividades de trabalho. Trabalhadores que executam um trabalho com maior competência seriam considerados como possuidores de um conjunto superior de atributos.

Uma das críticas predominantes nesta abordagem é que a operacionalização racionalista de atributos em medidas quantitativas resultaria, freqüentemente, em descrições abstratas, muito restritas e simplificadas, que podem não representar adequadamente a complexidade da competência no desempenho de trabalho (SANDBERG, 1991; 1994, apud SANDBERG, 2000).

O autor argumenta que a abordagem racionalista, fundamentada no conjunto de atributos do trabalhador não dá conta de explicar como os indivíduos usam esses atributos na realização do trabalho e nem explica as diferenças de performance entre trabalhadores em função de como e quais atributos eles utilizam na realização de um trabalho, ou seja, como e quais atributos são mobilizados no exercício das tarefas cotidianas.

O resultado do estudo realizado por Sandberg (2000) por meio da abordagem fenomenográfica demonstra que a competência humana não é apenas um conjunto específico de atributos, mas a estrutura básica de significados das concepções dos trabalhadores sobre o seu trabalho, estrutura esta desenvolvida em função do modo específico como esse trabalho é desenvolvido.

Considera o contexto como fator que influencia o uso e desenvolvimento das competências, bem como sua dimensão tácita. Os trabalhadores moldam as situações de trabalho específicas mediados pelas suas experiências, em um processo de “*consciência prática*” (GIDDENS, apud SANDBERG, 2000). Portanto, mais importante do que os atributos que constituem uma competência é a forma como os indivíduos vivenciam o seu trabalho.

Essa “*compreensão do significado do trabalho*” é apontada por Sandberg (2000) como a primeira fase para a definição de competências. Neste sentido competências são

concepções identificadas como válidas pelos trabalhadores que compartilham um contexto de trabalho. As competências apresentam uma hierarquia em função da complexidade de seus atributos e da maneira como são usados. Se os gerentes tomam os atributos como ponto de partida, serão incapazes de encorajar o desenvolvimento de uma concepção de trabalho em particular.

Portanto, a concepção sobre o trabalho direciona não apenas a forma como o trabalho é realizado, mas também quais atributos estão sendo mobilizados para a sua realização, o que equivale que apreender os aspectos essenciais da competência no trabalho consistiria em adotar, como ponto de partida, a “*interpretação do trabalhador sobre o trabalho*”.

Este é o ponto no qual este trabalho se fundamenta: qual o significado que os gestores dão ao ato de incluir e como esse significado se traduz em ações inclusivas.

### **3.2.3 Competências em diversidade**

Como abordado anteriormente, gerenciar a diversidade implica em criar um ambiente que maximize as vantagens da diversidade para o desempenho de grupos e organizações e minimize suas desvantagens. Para Cox e Baele (1997), esse gerenciamento pode ser feito por qualquer pessoa e não apenas pelos gerentes da organização, a partir do desenvolvimento do que os autores convencionaram chamar de competências em diversidade.

Cabe esclarecer que a diversidade é um contexto no qual o gestor está atuando, o que implica na mobilização de diversas competências que o habilitam a lidar com as situações de diversidade e que variam em função das questões específicas de cada ambiente. Pensar em competências para a diversidade não implica, assim, no estabelecimento de uma lista prescritiva de competências, nem na necessidade de criar novas categorias, mas sim identificar quais conhecimentos e habilidades são mobilizados pelos gestores para tratar com as questões relacionadas às diferenças presentes no contexto no qual atuam. Dito isto, o termo “competências em diversidade” será mantido para se fazer referência ao tratamento dado pelos autores Cox e Baele (1997).

Competências em diversidade são definidas como um “*Processo de aprendizado que gera a habilidade para efetivamente responder aos desafios e às oportunidades impostos pela presença da diversidade sociocultural em determinado sistema social*” (COX e BAELE, 1997, p.2).

Processo, efetividade, desafios e oportunidades e sistema social são elementos chave na definição dos autores. Quando se referem a um “processo”, Cox e Baele (op. cit.) defendem que, o desenvolvimento de competência em diversidade é um processo contínuo de aprendizagem, que envolve três fases: conscientização, compreensão e ação. Parte-se da ignorância do assunto até se chegar à compreensão de como as organizações, pessoas e resultados são afetados pela dinâmica da diversidade e de como se pode mudar o próprio comportamento e a cultura organizacional, levando em conta esses resultados.

A palavra “efetivamente”, utilizada pelos autores, implica na necessidade de desenvolver conhecimento e ter comportamentos que representem desempenho de alto nível no cumprimento de tarefas diante das condições de diversidade.

Essa visão é compartilhada por Matveev e Milter (2004), que em um estudo sobre o valor das competências interculturais para a performance de times multiculturais, observam que a competência intercultural não se refere somente ao conhecimento da cultura e da linguagem do outro, mas também a habilidade para estabelecer e manter relacionamentos cordiais e empáticos, administrar a ansiedade e incerteza e compartilhar efetivamente as informações, que somente serão efetivados diante do que os autores chamam de ‘desejo de saber’.

Cox e Baele (1997) e Matveev e Milter (2004) não se referem ao conhecimento superficial, mas ao conhecimento que tem como base o interesse genuíno que leva o indivíduo a querer saber mais sobre o assunto, buscando a essência das concepções subjacentes a esse conhecimento. Tal definição remete ao que Zarifian (2001) chama de entendimento prático, ou seja, o conhecimento deve ultrapassar a esfera cognitiva para que chegue à dimensão compreensiva.

O termo “desafios e oportunidades” está relacionado à capacidade de extrair o potencial da diversidade para melhorar o desempenho da equipe de trabalho e evitar problemas relacionados a essas diferenças (COX e BAELE, 1997). Essa capacidade envolve gerenciar os conflitos produtivamente, atividade na qual a percepção dos gestores tem um importante papel em identificar o conflito bem como as alternativas para tratá-lo.

A visão que se tem do conflito irá determinar a maneira como se lida com ele e a eficácia desse processo. Se o conflito for visualizado como disfuncional, ou seja, algo que é negativo para o desempenho do grupo, as alternativas de manejo não considerarão a possibilidade de administrá-lo produtivamente, podendo ser negado, acomodado ou mesmo suprimido. Ações inadequadas levarão à piora do desempenho do grupo por não tratarem das situações de divergência que se apresentam (ROBBINS, 2002).



Por outro lado, se as tensões no grupo forem visualizadas como algo funcional, serão administradas de forma a gerar resultados que satisfaçam ambos os lados, ou seja, apoiando os objetivos do grupo como um todo, melhorando seu desempenho (ROBBINS, 2002, QUINN et. al. 2003).

Ao se referirem a “*um determinado sistema social*”, Cox e Baele (1997) acreditam que grande parte do aprendizado necessário para o desenvolvimento da competência em diversidade seja comum a muitas formas de diferença. Contudo, há que se considerar que diferentes formas de diversidade apresentam pontos de similaridades e divergências, que afetam as interações de trabalho. O tipo de aprendizado necessário para o desenvolvimento das competências em diversidade está diretamente relacionado à composição do grupo ou sistema social, bem como a perspectiva de aplicabilidade desse aprendizado. Aprendizados que podem ser valiosos para um determinado sistema social não serão importantes para outros. Isso significa que não há uma forma única de aprendizagem para responder à complexidade da convivência entre sujeitos.

Resgatam-se, aqui, as idéias de Triandis (1995) sobre diferenças culturais, visto que determinados conceitos somente têm importância dentro de um grupo que compartilha significados socialmente construídos, o que equivale dizer que nem todos os trabalhadores poderão compartilhar das mesmas concepções sobre o trabalho e valorizar as mesmas competências dentro de uma organização.

Neste contexto, o conhecimento tácito (SANDBERG, 2000) que o gestor desenvolve em função de suas experiências com grupos diversos e o grau de entendimento prático da situação (ZARIFIAN, 2001), influenciam na avaliação e escolha de quais conhecimentos mobilizará para lidar com as situações com as quais se depara (LE BOTERF, 2003).

Consciência, compreensão e ação são as três fases do processo de aprendizagem que levarão à competência em diversidade, segundo o modelo de Cox e Baele (1997). A competência em diversidade pode se dar tanto no nível individual quanto no organizacional, envolvendo as três fases do processo de aprendizagem em ambos os casos. No nível organizacional, pressupõe a existência, nas organizações, de condições específicas para a institucionalização da diversidade. Trata-se do gerenciamento da diversidade como estratégia. Para efeito deste trabalho, o nível individual do desenvolvimento de competência em diversidade será privilegiado.

A consciência está relacionada ao reconhecimento de que a diversidade tem efeitos reais no comportamento e nos resultados da organização e leva a considerar legítima a necessidade de aprender sobre aquela diversidade e suas singularidades. Este reconhecimento

leva à segunda fase do processo: o conhecimento. Não se trata, contudo, de um conhecimento superficial, mas de adquirir um entendimento profundo de como e por que a competência em diversidade é relevante para o bom desempenho da organização, grupos e indivíduos e quais são as mudanças necessárias para serem efetivadas. Por fim, a terceira fase se caracteriza pela mobilização desse conhecimento, a ação que leva a mudanças de comportamento necessárias (COX e BAELE, 1997).

A figura 3 descreve as fases do processo de aprendizagem que levam à competência em diversidade:

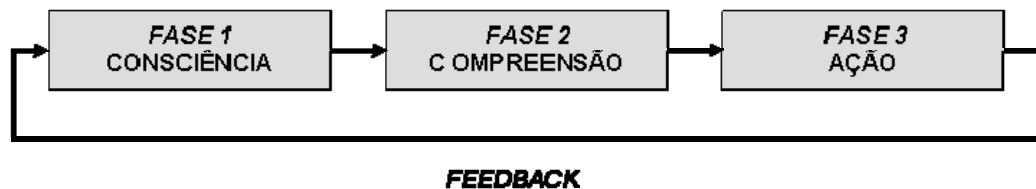


Figura 3 – Fases do processo de aprendizagem  
Fonte: Adaptado de Cox e Baele (1997).

Esse processo de aprendizagem perpassa todas as áreas de atividade, como comunicação, avaliação de desempenho e *feedback*, resolução de conflitos, decisões em equipe, contratação e promoções, delegação e *empowerment*. Segundo os autores, o indivíduo pode ser considerado com alto nível de competência em diversidade quando tiver percorrido todo o processo de aprendizagem nas áreas de atividade nas quais atua. A figura 4 ilustra o modelo individual de competência em diversidade.

O modelo apresentado por Cox e Baele (1997) sugere que a aprendizagem por meio da reflexão é um ponto relevante para que a competência se desenvolva, bem como pela experiência daquele que aprende. Esses pontos serão abordados no tópico a seguir.

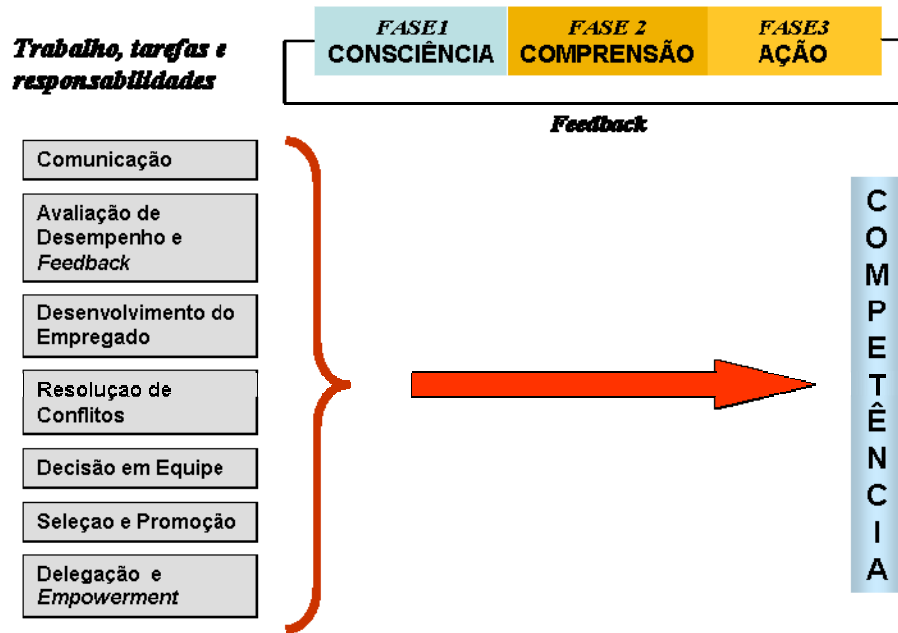


Figura 4 – Modelo individual de competência em diversidade.  
 Fonte: Adaptado de Cox e Baele (1997, p. 7).

### 3.2.4 O papel da experiência e da reflexão na aprendizagem e no desenvolvimento das competências.

O trabalho de Kolb (1976, 1984) sobre a aprendizagem experiencial é uma importante referência na investigação sobre a aprendizagem individual nas organizações, enfatizando o papel central que a experiência tem no processo de aprendizado.

Para o autor, a aprendizagem é o desenvolvimento do potencial do indivíduo. Inspira sua teoria nos estudos de Piaget, Lewin e Dewey, e concebe a aprendizagem como um processo e não em termos dos resultados obtidos na forma de acúmulo de conhecimentos ou respostas a estímulos.

A aprendizagem experiencial é o produto de como o adulto vivencia, experimenta o mundo e modifica-se por meio da interação do homem com o meio, cujo processo é caracterizado por suas dimensões: a primeira representa a experiência concreta de um lado e a conceituação abstrata de outro; a segunda tem a experimentação ativa em um extremo e a observação reflexiva em outro. Ele acontece em diferentes graduações, “do ator para o observador, e do envolvimento específico para o distanciamento analítico” (KOLB, 1984, p. 31).

Para Kolb (1976), a construção de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes exige que o aprendiz desenvolva quatro diferentes capacidades: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), concepção abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Isto é, o indivíduo cumpre um ciclo no qual, inicialmente, envolve a si mesmo em novas experiências (EC). A seguir, ele deve ser capaz de refletir sobre essas experiências (OR) e, a partir dessa reflexão, criar conceitos que integrem suas observações de forma lógica em teorias (CA). Finalmente, o indivíduo deve ser capaz de usar estas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA). A figura 5 ilustra os quatro ciclos da aprendizagem experiencial:

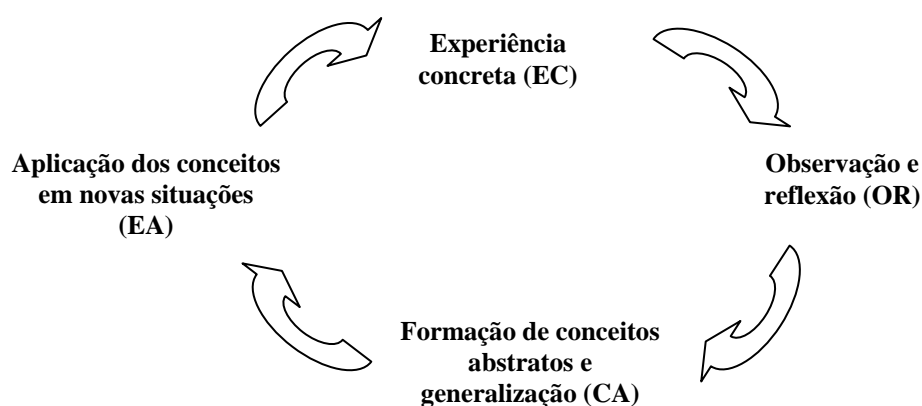


Figura 5 – Modelo da aprendizagem experiencial.

Fonte: adaptado de Kolb (1976, p. 22)

Kolb (1984) defende a idéia que a aprendizagem é um processo de adaptação humana, e deve ser concebida de maneira holística. Desempenho, aprendizagem e desenvolvimento formam um *continuum* de posturas adaptativas ao ambiente. O desempenho varia apenas em relação ao tempo e espaço, sendo limitado a adaptações de curto prazo às circunstâncias imediatas, enquanto a aprendizagem é caracterizada por adaptações de longo prazo a classes genéricas de situações. Por sua vez, o desenvolvimento envolve adaptações vitalícias que perpassam todas as situações de vida do indivíduo.

Do ponto de vista da dinâmica do processo de aprendizagem, Kolb (1984) considera que o ciclo de aprendizagem experiencial se caracteriza por uma espiral, à medida que o conhecimento é um processo contínuo de integração de experiências e conceitos.

Dois aspectos relacionados aos trabalhos de Lewin têm importância especial (KOLB, 1984): o uso da experiência concreta, do “aqui e agora” para testar idéias; e o uso do *feedback* para mudar práticas e teorias. É a abordagem do aprender fazendo, que pode se dar no próprio ambiente de trabalho.

A reflexão sobre ações e crenças pessoais permite aos indivíduos entenderem como e porque as coisas acontecem, e a interpretarem o comportamento de maneira holística. O processo reflexivo pode acontecer antes, durante ou após a ação. Quando ocorre após a realização de uma atividade, dá ao indivíduo a oportunidade de revisitar ou repensar o que ocorreu na prática, ao passo que refletir sobre as práticas futuras leva ao prognóstico de como se pode usar o que foi aprendido e a tomada de decisão. Esse processo é de fundamental importância para a criação de novos significados que conduzam ao desenvolvimento e transformação pessoal (PRESKILL e TORRES, 2001).

Em consonância com as idéias de Kolb (1984) Rigano e Edwards (1998) entendem que a aprendizagem centrada na experiência é capaz de promover a reflexão sobre o vivido, contribuindo para elevar a performance profissional. Tal visão é compartilhada por Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001), para quem o processo de aprendizagem organizacional envolve atitude crítica e reflexiva, que leva a ações com as quais os atores organizacionais se comprometem. No caso, a reflexão é largamente reconhecida como um elemento crucial no processo de entendimento dos indivíduos, uma vez que possibilita aos sujeitos mudanças significativas de consciência, ou seja, de perspectivas de significado.

Zarifian (2001) também reconhece o valor da reflexão sobre a experiência, uma vez que ela permite ao indivíduo compreender seu comportamento profissional e levá-lo a descobrir meios de melhoria. O importante, nesse processo, é o questionamento que o indivíduo faz frente à sua realidade e que o leva a ganhar autonomia para agir num ambiente marcado pela transitoriedade, incertezas e que exige flexibilidade dos profissionais.

Esta visão consolida a compreensão de que a aprendizagem não é apenas uma atividade individual ou unicamente formal (GHERARDI et al., 1998; MARSICK e WATKINS, 1997). Antes, assenta-se no pressuposto de que,

*(...) Em organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento, negociando o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. (...) o conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou banco de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades. (GHERARDI et al., 1998, p. 274)*

A reflexão e a ação são entendidas como dois atributos imprescindíveis para que a aprendizagem ocorra. Destaca-se o modelo de aprendizagem no local de trabalho apresentado por Raelin (1997), para quem a aprendizagem efetiva ocorre quando as pessoas trabalham problemas em tempo real no seu próprio local de trabalho.

O modelo de aprendizagem no local de trabalho apresentado pelo autor combina as formas de conhecimento tácito e explícito e os modos de aprendizagem teórica e prática, tanto no nível individual quanto no coletivo. Esse modelo caracteriza estilos como processos que permitem aos indivíduos organizarem a aprendizagem no trabalho de maneira efetiva, eficiente e crítica.

A proficiência é resultado de eliminar os hiatos existentes entre o conhecimento tácito e o explícito e entre teoria e prática. Raelin (1997) defende que somente por meio da prática o indivíduo consegue fazer a ligação entre a teoria aprendida previamente e a sua prática atual.

No nível individual, o modelo contempla quatro tipos de aprendizagem, levando em conta:

a) Conceitualização (aprendizagem teórica/conhecimento explícito): caracteriza-se pela capacidade do indivíduo questionar suas suposições básicas. Envolve aprender a perceber as situações e problemas *standards* sob uma nova perspectiva, levando os praticantes a tentar resolver novos e diferentes problemas em diferentes contextos, fornecendo a base para a reflexão subsequente e reavaliação das ações;

b) Experimentação (aprendizagem teórica/conhecimento tácito): permite ao profissional engajar seu conhecimento conceitual de tal maneira que este se torne contextualizado ou aplicado. A ação permite o alinhamento entre a teoria esposada e a teoria em uso que, frequentemente, são dissonantes (ARGYRIS E SCHÖN, 1974, apud RAELIN, 1997). Estudos de caso, simulações e *role-playing* são exemplos de práticas de experimentação;

c) Experiência (aprendizagem prática/conhecimento tácito): é um requisito para reforçar o conhecimento tácito adquirido na experimentação. Aprendizes precisam passar por uma experiência particular para então poderem refletir sobre ela e extrapolar a aprendizagem. Resultam em categorização do conhecimento a partir de um confronto técnico, cultural, moral e de idiosincrasias pessoais. A questão crítica neste tipo de aprendizagem é saber quando se deve introduzir instruções explícitas e reflexão, e se isso deve ser feito, no sentido de levar a uma performance ótima.

d) Reflexão (aprendizagem prática/conhecimento explícito): é requisito para fazer emergir o conhecimento tácito inerente da experiência para a superfície. Quando se fala em aprendizagem, no entanto, é preciso ter em mente que essa não significa apenas uma ação de enfretamento da realidade, mas envolve também um movimento de reflexão acerca dessa ação. Contribui para a reconstrução do significado, privilegiando o questionamento que leva ao entendimento da experiência que pode ter sido negligenciado na prática. Entretanto, a reflexão deve ser uma prática consciente para que a aprendizagem aconteça.

A importância da aprendizagem centrada na experiência e da reflexão no desenvolvimento de competências em diversidade é reforçada pelo fato de que o gestor não recebeu preparação formal em escola alguma para lidar com a diversidade. Ao contrário, o modelo escolar reflete, na composição demográfica dos alunos, uma condição mais de homogeneidade do que heterogeneidade, especialmente quando se fala da inclusão da PcD na escola.

Na empresa, Cox (2002) reputa como inadequado a maior parte dos treinamentos em diversidade realizados, tendo em vista que muitas vezes apenas resvala na superfície daquilo que as pessoas devem discutir e aprender. More (1999) reconhece que muitos desses treinamentos têm sucesso ao lidar com as atitudes negativas em relação ao diverso, mas alerta para o fato de que essas iniciativas correm o risco de terem uma abordagem simplista e ingênua, desenvolvendo visões irreais sobre o papel da diversidade no local de trabalho. Friday e Friday (2003), a exemplo de Cox (2002), questionam os treinamentos de curta duração, colocando em dúvida a sua eficácia no sentido de permitir mudanças de percepção individual.

Além disso, o ingresso recente das PcDs nas organizações amplia o desafio da inclusão. Cada pessoa é singular na sua forma de trabalhar, pensar e interagir e, dada as especificidades representadas pelo tipo e grau de deficiência, a identidade de deficiência que o indivíduo assume e a subjetividade presente nas interações entre PcDs e não deficientes, não seria possível desenvolver um modelo único para a realização da inclusão que contemplasse toda essa complexidade.

Conforme discutido anteriormente, existem especificidades dentro da deficiência que, associadas à identidade da deficiência e à subjetividade das PcDs e não deficientes que interagem entre si, configuram um grau de complexidade que seria impossível de prever em um modelo que pretenda especificar quais são os conhecimentos e ações adequados para se fazer a inclusão.

O gestor somente poderá realizar essa tarefa se estiver preparado para lidar com a complexidade e desenvolver a capacidade de agir com pertinência (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). E isso pressupõe o processo de consciência/conhecimento/ação discutidos por Cox e Baele (1997), o que equivale dizer que o processo de aprendizagem que leva ao desenvolvimento das competências em diversidade acontece no dia-a-dia e no próprio ambiente de trabalho. Os sujeitos que aprendem o fazem por meio das interações sociais, em um contexto próprio, num dado ambiente social e cultural (GHERARDI et al., 1998).

Nessa perspectiva, os gestores são os atores e autores de seu processo de desenvolvimento (LEITE, GODOY e ANTONELLO, 2006). Portanto, o desenvolvimento de competências em diversidade tem de permitir que os gestores lidem de maneira saudável com a tensão gerada pela inclusão por meio de ações que representem valor agregado àquele que inclui e àquele que é incluído.



## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem metodológica da presente pesquisa é qualitativa, já que procura compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações, dentro do contexto social e organizacional em que ocorrem, destacando suas inter-relações, interpretações e valores associados.

Merriam (1998) considera a pesquisa qualitativa como um conceito “guarda-chuva”, uma vez que abrange várias formas de investigação. Esta natureza de estudo busca compreender e explicar o fenômeno social no ambiente natural em que ocorre. Neste contexto, o que se busca não são as regularidades de um determinado fenômeno, mas antes a compreensão dos sujeitos sobre o que os levou a agir de determinada maneira, o que somente é possível se o pesquisador ouvir esses sujeitos, entender sua lógica e razões (GODOI e BALSINI, 2006).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como a sua fonte de dados e o pesquisador como seu principal instrumento (GODOY, 1995, MERRIAN, 2002; GODOI e BALSINI, 2006).

*(...) A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).*

O principal paradigma que suporta a pesquisa qualitativa é o interpretativo, uma vez que se procura entender os processos pelos quais as realidades compartilhadas emergem, se sustentam e se modificam, tendo em vista que a realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (MORGAN, 2005; GEPHART, 1999).

A opção pelo paradigma interpretativista, que delimita uma visão subjetiva da realidade, é indicada quando se deseja compreender fenômenos sociais e os significados construídos pelos sujeitos a partir de suas experiências vividas (MERRIAN, 1998, 2002). Dessa maneira a reconstrução e a análise dessa realidade subjetiva permitem ao pesquisador enxergar o mundo pelo ângulo dos sujeitos que estuda (FLICK, 2004).

Ao invés de estabelecer hipóteses e testar teorias, a abordagem interpretativa emprega uma estratégia de pesquisa indutiva, e visa clarificar como as partes do fenômeno se interligam para formar o todo e assim ajudar a compreendê-lo. Ao adotar uma abordagem

interpretativa, o pesquisador parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais específicos à medida que o processo de investigação ocorre. A descrição e análise dos dados devem levar o leitor a verificar que os dados apresentados na pesquisa são consistentes (MERRIAM, 1998).

Por ser mais flexível, o plano da pesquisa qualitativa é, frequentemente, desenhado paralelamente à condução da pesquisa, o que possibilita trabalhar com eventos que não foram antecipados e evitando que a realidade seja reduzida a poucas variáveis. (GEPHART, 2004).

A pesquisa qualitativa trabalha essencialmente com dois tipos de dados: os dados verbais, coletados em entrevistas semi-estruturadas ou como narrativas e os dados visuais, obtidos por meio de observações e estudos etnográficos, entre outros (FLICK, 2004). Sua natureza descritiva e narrativa é suportada por trechos de falas, textos e exemplos oriundos dos sujeitos participantes da pesquisa que está sendo realizada (GEPHART, 2004).

Esta pesquisa assume um caráter exploratório, dada a escassez de estudos sobre o desenvolvimento de competências para realizar o processo de inclusão. Conforme Selltiz et. al., (1974, p. 61), este tipo de estudo é o mais recomendado “*no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido*” e se pretende aumentar o conhecimento sobre o fenômeno e obter maior compreensão deste.

A pesquisa exploratória fundamenta-se, sobretudo, na experiência, o que exige que as pessoas participantes do estudo sejam escolhidas em função da familiaridade que têm com o problema, ou seja, pela probabilidade delas oferecerem contribuições que estimulem a compreensão do fenômeno (SELLTIZ et. al., 1974).

A estratégia metodológica adotada foi o estudo qualitativo interpretativo básico (MERRIAM, 1998 e 2002; CAELLI; RAY; MILL, 2003), já que não se trata, na presente pesquisa, de focar a cultura como faz a pesquisa etnográfica, ou analisar uma unidade particular, como faz o estudo de caso. Ao pesquisador interessa “*descobrir e entender um fenômeno, um processo, as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas, ou a combinação destes.*” (MERRIAN, 2002, p. 6).

Nesse sentido, esta pesquisa propõe-se a interpretar as múltiplas visões de mundo e os diferentes significados atribuídos pelos gestores e PcDs que participam do processo de inclusão, de maneira a entender quais as competências necessárias para realizar esse processos, bem como essas capacidades são desenvolvidas e traduzidas em práticas inclusivas.

Interessa ao pesquisador capturar a articulação de vários elementos que compõem os depoimentos dos participantes, tanto os dados explícitos em seu conteúdo objetivo como os

dados implícitos, bem como observar as contradições dos discursos, nas falas dos atores sociais, buscando descobrir de que forma essas contradições revelam as estruturas de exclusão e inclusão.

#### 4.1 A CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Os dados foram obtidos utilizando-se a técnica de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas (Apêndice A), além da observação informal nos momentos de entrevista nas empresas, com destaque para a estrutura local, *layout*, reações faciais e posturais, gestos e interações.

Para facilitar a construção do roteiro de entrevistas e orientar a análise, uma cadeia de evidências (Apêndice B) foi estruturada, observando-se os principais construtos do referencial teórico. O roteiro de entrevista para a pessoa responsável pelo processo de inclusão foi desenvolvido considerando-se três eixos fundamentais: premissa do programa de inclusão, ações desenvolvidas pela empresa e resultados obtidos. Os parâmetros que nortearam o desenvolvimento do roteiro para os gestores e para as PcDs foram as relações de trabalho, estratégias para superar dificuldades, suporte recebido da organização, significado da inclusão e a aprendizagem resultante desse processo e as competências necessárias para realizar a inclusão.

Dados secundários foram obtidos a partir de análise de site, materiais institucionais e apresentações sobre o processo de inclusão da PcD que as empresas disponibilizaram no momento da pesquisa e informações contidas nos sites.

Godoy e De Mattos (2006) observam que, na entrevista em profundidade, o objeto de investigação é constituído pelas experiências, idéias, valores e estruturas simbólicas do entrevistado. Embora o pesquisador conduza o entrevistado por certos caminhos, o processo implica em um conteúdo conversacional imprevisto, uma vez que não está submetido a regras fixas de formação do sentido e interpretação.

Ao utilizar a entrevista semi-estruturada, o pesquisador procura compreender “*os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse*” (GODOY, 2006, p. 134). Isso equivale a dizer que, ao levantar as visões particulares de cada entrevista, o pesquisador tem a possibilidade de capturar as diferentes nuances do fenômeno e ampliar suas descobertas e a aprendizagem sobre o tema estudado.

Três premissas essenciais devem ser seguidas para a realização da entrevista qualitativa: 1) o entrevistado deve poder expressar-se a seu modo em função do estímulo do entrevistador; 2) a fragmentação e a ordem das perguntas não devem prejudicar essa livre expressão; e 3) o entrevistador deve ter a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo de acordo com o contexto e as oportunidades que se apresentem, sem perder o foco geral da entrevista (GODOI e DE MATTOS, 2006).

O entrevistador deve decidir, durante a entrevista, quando e em qual seqüência as perguntas serão realizadas (FLICK, 2004), pois a utilização do roteiro não deve ser rígida (GODOY, 2006). Além disso, exige-se do pesquisador uma postura isenta de preconceitos e opiniões de forma a extrair os significados na perspectiva dos participantes da pesquisa e não na do pesquisador (MERRIAN, 1998).

As entrevistas foram gravadas e transcritas em sua íntegra, na tentativa de preservar a fidelidade das informações. Contudo, Queiroz (1991) alerta para o fato de que, embora o uso do gravador possa representar a ampliação do poder de registro para o pesquisador, é possível que cause inibição ao entrevistado.

Para viabilizar a entrevista com a PcD com surdez profunda, utilizou-se uma intérprete de Libras – Linguagem Brasileira de Sinais, reconhecida no mercado por sua capacitação neste tipo de trabalho.

No decorrer da pesquisa, algumas informações que não ficaram claras durante a entrevista foram retomadas com os sujeitos para melhor entendimento.

## **4.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

A seleção dos gestores entrevistados levou em consideração o tempo de trabalho com PcDs, que não poderia ser inferior a um ano. Foram selecionadas PcDs moderadas a severas sempre que possível, de maneira a permitir a análise de situações específicas de inclusão que não ocorreriam no caso da deficiência leve.

## **4.3 A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

O tratamento dos dados coletados seguiu a proposta de interpretação do conteúdo da informação textual de Gil Flores (1994), com categorização a posteriori, tendo a frase como unidade de análise. Para analisar, interpretar e categorizar as informações obtidas, os dados

apreendidos por meio das entrevistas em profundidade foram exaustivamente manipulados na busca de padrões, coerências e núcleos centrais de significados.

A análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN, 2004).

De acordo com Godoy (1995), a análise de conteúdo, nos seus primórdios, sofreu influência do enfoque quantitativo na busca de uma pretensa cientificidade e objetividade, caracterizando-se por uma abordagem estritamente descritiva. A análise das mensagens era realizada por meio do cálculo de frequência. Tendo em vista a necessidade de interpretação dos dados encontrados, a análise qualitativa também encontrou espaço nesta técnica. Neste contexto, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão presentes e subtendidos nos fragmentos de mensagens. Conforme destaca a autora

*(...) O esforço do analista é duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira (GODOY, 1995, p. 23).*

Nesta pesquisa, adotaram-se os procedimentos sugeridos por Gil Flores (1994):

- a) inicialmente foi feita a leitura do material a ser analisado com o objetivo de capturar adequadamente o conjunto das informações;
- b) em seguida, o texto foi segmentado, utilizando-se uma tabela que facilitou a filtragem e agrupamento dos dados em função dos temas encontrados, em uma operação característica dos processos de redução de dados conhecida como categorização. O material agrupado em categorias permitiu a identificação de tendências e a formulação das primeiras conclusões;
- c) cada uma das categorias foi examinada, verificando-se a necessidade de unir informações afins que estivessem sub-representadas, dividir categorias muito amplas ou renomear categorias, buscando os termos que melhor as definissem; e
- d) por fim, focalizaram-se os dados de interesse do estudo, reduzindo-os àqueles que são relevantes para o problema que está sendo investigado.

Dessa forma, os dados obtidos na pesquisa passaram por etapas que envolveram transcrever, categorizar e analisar.

Os resultados brutos obtidos foram tratados de maneira a se tornarem significativos. Assim, cada depoimento foi analisado separadamente, utilizando-se uma tabela montada em

Excel para, posteriormente, serem comparados num esforço de síntese. Procurou-se identificar padrões e aspectos importantes para a compreensão do tema que permitisse desenhar a conclusão do trabalho.

Gil Flores (1994, p. 95) propõe as seguintes alternativas para a interpretação dos dados:

- a) busca de conexões entre os elementos de significado (tópicos) destacados no conjunto de dados;
- b) comparação dos resultados obtidos com os de outros estudos realizados;
- c) busca de dados adicionais que decifrem os resultados do estudo;
- d) contextualização dos marcos teóricos de referência que expliquem a conduta, opiniões, atitudes, etc. observadas;
- e) uso da experiência e intuição do analista.

Embora não use amostragem estatística, a pesquisa qualitativa também deve ser caracterizada pelo seu rigor. Conforme alerta Godoy (2006), esse rigor pressupõe duas importantes questões. A primeira se refere à possibilidade de extrapolação dos resultados do estudo para outros contextos ou situações. Citando Stake (2000), argumenta que um estudo deve ser representativo e importante por si mesmo, de acordo com a possibilidade de oferecer novos aprendizados, e auxiliar o pesquisador na transferência desse conhecimento profundo para outros cenários.

A segunda questão está relacionada à representatividade que o estudo tem como fenômeno social ao qual se refere, uma vez que uma pesquisa considerada válida é aquela cujas conclusões sejam apoiadas pelos dados obtidos por procedimentos de coleta e análise que evidenciem a validade dos resultados. Uma estratégia sugerida por Mayan (2001, apud GODOY, 2006) é que o pesquisador deve estar preparado para utilizar os procedimentos metodológicos adotados, além de revisar, confirmar, assegurar e ter certeza da qualidade dos seus achados mediante constante verificação, garantindo a congruência entre a questão orientadora da investigação e o método adotado.

A apresentação dos resultados obtidos foi estruturada na forma de uma narrativa dos relatos mais relevantes e das interpretações dos mesmos. Esta redação reorganizou os dados em um todo coerente, mostrando as interconexões de partes que antes pareceriam separadas. Foram utilizados trechos de entrevistas e discussões para ilustrar determinado ponto.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de segmentação, redução e comparação dos dados que emergiram nas entrevistas permitiu analisar as estruturas discursivas dos responsáveis pelo Programa de Inclusão, gestores e PcDs sobre suas experiências de inclusão.

As oito categorias centrais identificadas nas entrevistas dos gestores foram: significado de diversidade; significado de inclusão; papel do gestor; competências; facilidades, dificuldades e estratégias de enfrentamento; relações de trabalho; aprendizagem e recomendações para quem assumirá uma PcD na equipe.

Seis categorias emergiram das entrevistas com as PcDs: significados e sentimentos da inclusão/exclusão; papel do gestor; competências, facilidades, dificuldades e estratégias de enfrentamento; relações de trabalho e aprendizagem.

A análise das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo Programa de Inclusão das empresas pesquisadas revelou sete categorias centrais: significado de diversidade, significado de inclusão; premissas e ações do programa de inclusão; resultados do programa; facilidades, dificuldades e estratégias de enfrentamento; papel do gestor e aprendizagem. Cada categoria foi classificada em subcategorias, que representam as variações encontradas em cada uma das categorias maiores.

Nesta fase de análise superpõe-se em cada uma das categorias o que é essencialmente similar nos discursos, com idéias que exprimem percepções diferenciadas dos atores envolvidos. A análise dos dados levou em conta as categorias construídas, agrupando-se similaridades e diferenças entre as entrevistas realizadas. O texto procurou ser fiel às entrevistas, garantindo assim a qualidade em depreender as questões-objeto deste estudo ao se interpretar o significado das experiências dos sujeitos (MERRIAM, 1998).

É importante esclarecer, ainda, que as falas consideradas representativas do pensamento dos entrevistados e que foram selecionadas para serem incluídas neste relatório, foram agrupadas independentemente da empresa a qual os depoentes pertencem.

Embora este trabalho se utilize da terminologia PcD, outras terminologia utilizadas pelos entrevistados, por exemplo PNE, serão mantidas quando da apresentação literal de seus relatos.

## **5.1 O CONTEXTO DA INCLUSÃO**

Este tópico tem como objetivo caracterizar o contexto de inclusão em que os gestores e PcDs entrevistados estão inseridos.

### **5.1.1 Empresa A**

Multinacional do segmento agroquímico, com cerca de 8.000 funcionários no mundo, atendendo clientes em mais de 50 países. Tem 1.100 funcionários no Brasil, 34 dos quais PcDs, sendo pessoas com deficiência física, auditiva e nanismo. O programa de inclusão teve início há aproximadamente três anos.

A empresa tem um programa mundial intitulado Valorização das Diferenças, cujas premissas são: tratar cada funcionário da empresa individualmente de maneira a ressaltar a sua importância para a companhia; ajudá-lo a ter sucesso; remover barreiras desnecessárias; e auxiliá-lo a usar suas habilidades da melhor maneira possível. De forma geral, o propósito da Valorização das Diferenças é mostrar que todos podem contribuir para um ambiente de alta performance.

### **5.1.2 Empresa B**

Subsidiária de uma empresa alemã presente no Brasil desde a década de 60, atua no segmento automotivo, com três áreas principais de atuação: ferramentaria, estamparia e montagem de veículos. Tem 485 funcionários no Brasil, 17 dos quais PcDs, com deficiências auditiva, rebaixamento intelectual e deficiência física de membros inferiores e superiores. O programa de inclusão teve início no ano de 2000.

### **5.1.3 Empresa C**

Empresa do segmento editorial fundada no Brasil em 1968, adquirida por um grupo multinacional em 2001. Atua no segmento de livros didáticos, materiais de apoio e livros de literatura, é uma das líderes do mercado brasileiro. Tem 470 funcionários, 14 dos quais PcDs, sendo deficiências física (atrofia de membros superiores, atrofia de membros inferiores, cadeirante) e auditiva parcial. O programa de inclusão teve início em março de 2006



#### **5.1.4 Empresa D**

Multinacional do segmento de energia, com 800 funcionários no Brasil, dos quais 35 são PcDs, com deficiências física, auditiva e visual. O programa de inclusão tem aproximadamente três anos.

#### **5.1.5 Empresa E**

Multinacional de tecnologia diesel, líder de mercado no Mercosul, atende os segmentos veicular, agrícola, industrial e marítimo. Tem 1580 funcionários no Brasil, 76 dos quais PcDs, com deficiências físicas (perda e atrofia de membros), mental e auditiva.

O programa de inclusão de PcDs teve início há cerca de 15 anos, inicialmente com PcD mental e desde 2001 passou a incorporar outros tipos de deficiência. Esta iniciativa está inserida no programa de Responsabilidade Social da empresa, que é composto por programas de capacitação profissional e inclusão social de jovens em situação de risco; resgate da autoestima de jovens com necessidades especiais visando a inserção dos mesmos no mercado de trabalho e na sociedade; e melhoria da qualidade de vida de comunidades em situação de risco.

## **5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

As entrevistas foram realizadas com gestores e PcDs de cinco empresas, totalizando dezessete entrevistas, sendo que:

- Seis gestores trabalham com PcDs em suas equipes há pelo menos um ano, sendo dois de uma empresa e os demais pertencentes ao quadro de empresas diferentes;
- Seis PcDs - duas subordinadas a um mesmo gestor;
- Seis responsáveis pelo Programa de Inclusão - dois de uma mesma empresa, que participaram da mesma entrevista.

O perfil dos entrevistados é apresentado nos quadros 7, 8 e 9, a seguir:

Quadro 7 – Perfil dos responsáveis pelo Programa de Inclusão

	<b>Empresa A</b> (multinacional de agronegócios)	<b>Empresa B</b> (automotiva multinacional)	<b>Empresa C (editora multinacional)</b>		<b>Empresa D</b> (multinacional do setor de energia)	<b>Empresa E</b> (multinacional de tecnologia diesel)
<b>Cargo</b>	Gerente de RH	Analista de RH	Gerente de Administração de Pessoal	Gerente de Desenvol. Humano	Analista de RH	Supervisor de RH
<b>Idade</b>	34	30	43	42	48	40
<b>Sexo</b>	F	F	M	F	F	M
<b>Formação Acadêmica</b>	Psicologia, MBA em RH, Psicodrama e Psicologia Social	Psicologia, com especialização em Gestão de RH	Matemática, com especialização em Adm. de Empresas	Letras, com especialização em Gestão de RH	Psicologia	Direito

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 8 – Perfil dos gestores entrevistados

	<b>Empresa A (multinacional de agronegócios)</b>		<b>Empresa B</b> (automotiva multinacional)	<b>Empresa C</b> (editora multinacional)	<b>Empresa D</b> (multinacional do setor de energia)	<b>Empresa E</b> (multinacional de tecnologia diesel)
	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Gestor 3</b>	<b>Gestora 4</b>	<b>Gestora 5</b>	<b>Gestor 6</b>
<b>Cargo</b>	IT Manager	IT Coordinator	Supervisor de Usinagem	Gerente de Atendimento	Analista Administrativo Pleno	Técnico Operacional
<b>Idade</b>	47	30	39	39	48	40
<b>Sexo</b>	M	M	M	F	F	M
<b>Formação Acadêmica</b>	Ciências Contábeis	Análise de Sistemas	Tecnólogo em Mecânica de Produção	Administração de Empresas	Pedagogia e pós em Administração	Economia, cursando Matemática
<b>Número de subordinados</b>	10	3	40	60, entre diretos e terceirizados	70 terceirizados e 12 diretos	80, distribuídos em 2 setores de montagem
<b>Número de PcDs na equipe</b>	1	1	3	12	10	2
<b>Tempo que a PcD está na equipe</b>	3 anos	3 anos	4 anos	1 ano e 8 meses	3 anos	2 anos e 6 meses
<b>Tipo de deficiência da PcD entrevistada</b>	Amiotrofia espinhal		Amputação de membros superiores	Física (cadeirante, atrofia de membros superiores e inferiores) e auditiva	Física (amputado, paralisia motora), paralisia cerebral, auditiva e visual	Auditiva profunda e atrofia de membro inferior

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 9 – Perfil das PcDs entrevistadas

	PcD 1 (multinacional de agronegócios)	PcD 2 (automotiva multinacional)	PcD 3 (editora multinacional)	PcD 4 (multinacional do setor de energia)	PcD 5 (multinacional de tecnologia diesel)	PcD 6 (multinacional de tecnologia diesel)
<b>Cargo</b>	Web Designer	Apontador de Produção	Assistente de Atendimento	Recepcionista	Montador I	Montador
<b>Idade</b>	27	24	33	22	35	33
<b>Sexo</b>	M	M	M	F	M	M
<b>Formação Acadêmica</b>	Jornalismo	Cursando 3 <sup>o</sup> ano de Adm. de Empresas	Ensino Médio	Ensino Médio	1 <sup>o</sup> ano do Ensino Médio	Ensino Médio
<b>Tipo de deficiência</b>	Amiotrofia espinhal	Amputação de membros superiores	Paraplegia de membros inferiores	Paralisia parcial de membros inferiores	Paralisia de membro inferior	Surdez profunda
<b>Tempo de empresa</b>	3 anos	5 anos	1 ano e 1 mês	2 anos e 2 meses	2 anos e 4 meses	2 anos e 4 meses

Fonte: elaborado pela autora.

O histórico de cada PcD é apresentado a seguir, visando ao melhor entendimento do perfil de cada uma delas.

### **PcD 1 (amiotrofia espinhal)**

O entrevistado tem uma deficiência congênita, caracterizada pela atrofia muscular secundária à degeneração de neurônios motores, que levam ao enfraquecimento gradativo de pernas, ombros, braços e pescoço, fato que o levou a utilizar a cadeira-de-rodas. Faz fisioterapia e natação regularmente como terapêutica.

Até a conclusão do curso superior, dedicou-se integralmente aos estudos, fez uma série de cursos rápidos para melhorar a redação e outros cursos específicos para textos de Internet. Após a conclusão do curso, fez trabalhos de revisão de textos e edição de filmes em uma produtora de vídeo, como *free lancer*, até ingressar na empresa atual.

Sua contratação se deu mediante processo seletivo regular da empresa, em igualdade com outros candidatos não-deficientes. Como Web Designer, cuida da parte visual do site da empresa, da intranet e de tudo que se relaciona a logotipos, fotos e apresentações, além de fazer parte do comitê responsável pelo jornal interno da empresa. Questionado quanto aos treinamentos recebidos pela empresa, respondeu “*Vim pronto.*”

**PcD 2 (amputação de membros superiores)**

A deficiência do entrevistado foi adquirida aos 12 anos, quando precisou amputar os membros superiores em consequência de ter sido vítima de uma descarga elétrica. Fez reabilitação na AACD por dois anos, investiu em profissionalização na área de informática e de telemarketing, para conseguir uma posição no mercado de trabalho, além de concluir o Ensino Médio.

A empresa atual é seu primeiro emprego, tendo passado por processo seletivo composto de entrevistas e testes. Fez diversos treinamentos patrocinados pela empresa, como 5S, SAP e TPM e tem um curso de Excel avançado programado.

Trabalha diretamente com o gestor da área de usinagem, realizando atividades de suporte administrativo à produção.

**PcD 3 (paraplegia de membros inferiores)**

Este entrevistado ficou paraplégico aos 21 anos, após levar um tiro. Fez reabilitação na AACD por quase um ano, tratando, principalmente, do aspecto psicológico. Após sair da instituição, voltou a trabalhar e a estudar, respeitadas as limitações impostas por sua nova condição.

Antes do acidente, trabalhou no McDonald's, em uma empresa distribuidora de material de limpeza e em outra como ajudante de produção, onde realizava atividades braçais que exigiam movimentos das pernas. Posteriormente à lesão, foi trabalhar na operação de uma empresa cuja ocupação exigia somente a utilização das mãos. A partir daí começou a se qualificar em cursos de informática para ampliar suas possibilidades como trabalhador.

Nesse período, trabalhou em telemarketing e na área administrativa da AACD, de onde se desligou para ingressar na empresa atual, mais próxima de sua residência. Participou do processo seletivo normalmente.

Nos primeiros sete meses de empresa exerceu a função de Auxiliar Administrativo na área de cadastro de clientes e, após participar de processo seletivo interno, passou a ocupar o cargo de Assistente de Atendimento. Nesta função tem como responsabilidade dar suporte aos consultores que visitam as escolas e atender professores e clientes finais que desejam comprar os produtos da empresa.

Recebeu treinamento sobre as linhas de produtos da empresa e orientações de como proceder nas situações de planejamento de escola.

**PcD 4 (paralisia parcial de membros inferiores)**

Adquiriu a deficiência aos 16 anos em função de uma bactéria que paralisou gradativamente seus membros inferiores e órgãos internos, como rins e fígado, até estacionar na linha do seio. Contrariando as previsões médicas, recusou-se a permanecer para sempre na cadeira-de-rodas, passou desta para muletas, em seguida para o andador e, por fim, colocou um aparelho nos pés.

Embora hoje ande sem aparelho, tem dificuldade para locomover-se em planos com variações, mesmo que pequenas, pois perde o equilíbrio com facilidade e não consegue levantar sem ajuda, levando, aproximadamente, meia hora para conseguir recuperar a firmeza das pernas.

Seu primeiro emprego foi em uma empresa de vendas, de onde foi dispensada após quinze dias de trabalho quando perceberam sua deficiência. Fez treinamentos de qualificação na Avape, envolvendo tarefas operacionais e administrativas, os quais foram sua porta de entrada para a empresa atual, onde começou como telefonista e migrou recentemente para a posição de recepcionista.

A empresa lhe proporcionou curso básico de inglês, etiqueta empresarial e Windows Vista.

**PcD 5 (paralisia de membro inferior)**

Sua deficiência é seqüela de paralisia infantil, que resultou na atrofia da perna direita e deformação do pé, o que o leva a pisar com a lateral quando está sem sapato especial e também proporciona dores. Além disso, a paralisia o impede de ficar muito tempo em pé, andar rapidamente, carregar volumes que exijam duas mãos (uma é usada como apoio no joelho da perna atrofiada) e vestir-se sem apoio para sentar-se.

Não fez tratamentos específicos até então e passou a usar sapato ortopédico quando ingressou na empresa. Deve fazer uma cirurgia no início de 2008 para reposicionar o pé, o que deverá permitir que ele pare de usar o sapato ortopédico.

Cursou elétrica num local próximo à residência e trabalhou em empresas como Hospital das Clínicas e Detran, sempre na área de manutenção. Também atuou em uma cooperativa só para deficientes, fazendo trabalhos de montagens para diversas empresas. Tentou trabalhar como servente de pedreiro, mas não conseguiu devido ao fato de não poder carregar peso.

Apesar de não ter cursado o Ensino Médio, enviou seu currículo para a empresa atual e foi selecionado e treinado para fazer montagem de motores. Além do curso de oito dias ministrado pelo SENAI, recebeu treinamento durante um mês no posto de trabalho.

### **PcD 6 (surdez profunda)**

O entrevistado tem surdez congênita profunda, decorrente de um problema de saúde da mãe durante a gravidez. Chegou a usar aparelho auditivo nos dois ouvidos, mas não se adaptou porque, segundo ele, “fazia muito barulho”. Aprendeu um pouco de linguagem de sinais com os colegas surdos de uma escola para deficientes que frequentou e entende um pouco de leitura labial.

Trabalhou em atividades operacionais em quatro empresas antes de ingressar na atual, em atividades operacionais, uma das quais a Baxter Hospitalar, onde atuava na embalagem de medicamentos.

Participou de um processo seletivo específico para PcDs surdas na empresa atual. Foram as primeiras pessoas surdas a ingressar na empresa, sendo que das dez contratadas na época, restaram apenas ele e outras três.

Cursou informática por conta própria e, desde que ingressou na empresa, participou de cursos específicos sobre o trabalho realizado: procedimentos, organização da área e gestão do tempo.

## **5.3 ANÁLISE DAS CATEGORIAS**

### **5.3.1 Categoria 1 – O Programa de Inclusão**

Esta categoria explica as proposições que levaram as empresas a conceberem seus programas, as ações por elas desenvolvidas para implementação dos mesmos, os resultados obtidos e os que ainda desejam alcançar.

#### **Premissas do Programa de Inclusão**

As empresas A (multinacional de agronegócios) e E (multinacional de tecnologia diesel) têm, em sua cultura e na sua forma de gestão, a premissa básica para começar um programa.

As premissas do programa da empresa A (multinacional de agronegócios) estão diretamente relacionadas ao programa mundial de Valorização das Diferenças, a uma questão cultural e não ao simples cumprimento da legislação. A empresa optou por realizar o processo seletivo sem abertura de vagas extras, sendo que as contratações de PcDs foram feitas respeitando o número de pessoas aprovadas no orçamento de pessoal (*headcount*) e a rotatividade natural. Além disso, optou por não seguir nenhuma padrão estabelecido por entidades ou instituições que atuam com inclusão de PcDs :

*Em termos de cultura, faz todo o sentido! Porque senão, vira um cumprimento de cota. Os gerentes vão entender como “Olha precisamos cumprir uma cota, vocês têm tais vagas”. E eles vão, contratam, colocam a pessoa lá, e não vão estar nem aí. Eu acho que eles se envolveram muito mais nesse processo porque eles não tinham vagas extras. Eles tinham as vagas deles [por exemplo] “olha eu tenho ali um ajudante, um auxiliar que eu tenho que substituir, então olha, a prioridade é para um portador de deficiência” e aí fizeram um processo contratando um pessoa que tinha a função que eles precisavam acompanhar porque era a única vaga que eles tinham. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios)*

A empresa E (multinacional de tecnologia diesel) já realizava inclusão mesmo antes da lei ser sancionada, partindo da premissa que é uma atividade de Responsabilidade Social, aspecto muito valorizado na organização. “*Faz parte, como todos os programas da empresa, ele se encaixa, eles estão todos num contexto dos objetivos da empresa.*” (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E).

Tais premissas corroboram o posicionamento Woodhams e Danieli (2000) de que o construto deficiência somente poder existir dentro de um ambiente social que desvaloriza a diferença.

Embora empresa B (automotiva multinacional) tenha sido escolhida pela Delegacia do Trabalho da região como uma das empresas a fazer projeto piloto de inclusão, adotou como premissa abrir vagas específicas para a contratação de PcDs, sem considerar funcionários que tivessem alguma deficiência que pudesse ser considerada para efeito de cumprimento de cota. Além disso, a contratação envolveu todas as áreas da empresa, sem exceção. O responsável pelo Programa de Inclusão considera que duas imposições feitas foram positivas: a primeira, do Ministério do Trabalho, que praticamente ‘intimou’ a empresa a fazer o programa piloto, e, a segunda, do Diretor Presidente, cujo posicionamento sobre o assunto foi categórico:

*Vai ser para todos os setores, todas as áreas do chão de fábrica, da produção. Todos serão responsáveis e todos terão um profissional com deficiência! Sem essa questão de delegar pra uma ou pra outra área, o que seria mais ou menos fácil.*

*Todos terão e pronto, acabou! Está encerrado.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa B – automotiva multinacional)

Embora o programa da empresa D (multinacional do setor de energia) também tenha surgido da questão legal, a empresa hoje não se preocupa com o simples cumprimento da cota, que já está completa há tempos. *“Nós não estamos mais preocupados, porque a cota já ta cumprida e a gente está num estágio de manter as pessoas aqui. E trazer mais, pra cargos de diferentes níveis.”* (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E). Ao referir-se a cargos de diferentes níveis, considera posições de maior complexidade, tais como engenheiros, analistas e gestores.

A empresa C (editora multinacional) iniciou seu programa de maneira reativa, uma vez que nunca tinha pensado na questão de inclusão de PcDs em seu quadro funcional: *“Na realidade, a gente começou a sofrer fiscalização e os fiscais cobravam essa inclusão. Aí, em reuniões de diretoria, decidiu-se abrir essa oportunidade, já que existia a obrigatoriedade.”* (Responsável pelo Programa de Inclusão).

Um ponto a destacar foi o fato da direção da empresa C (editora multinacional) decidir por concentrar todas as PcDs em uma única área, disponibilizando *headcount* específico para isso. Na visão dos responsáveis pelo programa, essa atitude representa uma forma de discriminação:

*(...) Nós adequamos esses deficientes todos no segundo andar e adequamos o segundo andar para isso. (...) O que acaba acontecendo? Até inocentemente ou inconscientemente as pessoas (...) acabam se discriminando e percebendo que ela está sendo discriminada porque está tudo concentrado em uma área.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional)

As informações disponibilizadas demonstram que o cumprimento de cota ainda é fator demandante para a inclusão de PcDs. Contudo, mesmo que o programa seja inicialmente realizado para atender aspectos legais, a postura da direção pode ser fator determinante para direcionar tanto as ações desenvolvidas pela empresa quanto a postura dos funcionários, incluindo os gestores que receberão as PcDs em suas áreas.

## **Ações**

A maioria das empresas desenvolveu ações de acordo com as orientações recorrentes nas publicações genéricas sobre inclusão disponibilizadas por entidades como o Instituto



Ethos, Avape e Corde, que trata de análise de funções, sensibilização dos atores organizacionais e adequações nas instalações.

Uma ação que se destaca, realizada pela empresa A (multinacional de agronegócios), refere-se a garantir a acessibilidade da PcD com a participação ativa dela nesse processo, em consonância com o posicionamento de Davidson e Ferdman (2002, p.82) “fazendo isso, permitimos que o outro defina suas necessidades em seus próprios termos”

*Então a gente trabalhou um pouco conversando, muita comunicação (...) com o próprio [nome]. (...) A gente teria que fazer uma série de adaptações e [necessitaria de] que ele também nos ajudasse a entender o que ele precisava, desde a adaptação de espaço físico, até a adaptação do horário dele (...) A gente foi aprendendo, ele dá muito “input” sobre do que precisa (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)*

Outra ação de destaque foi o sistema de apadrinhamento adotado pela empresa B, visando a facilitar a integração da PcD no dia-a-dia da empresa e sua inter-relação com a equipe de trabalho e outras áreas. Segundo o responsável pelo programa de inclusão, a empresa teve o cuidado de escolher as pessoas mais adequadas para assumir este papel: “(...) *Dentro desse setor, os líderes, a pessoa que tivesse mais afinidade, ou que tivesse algum familiar ou conhecido com alguma deficiência, seria o padrinho, o tutor desse deficiente.*”. Esta ação foi abolida algum tempo depois, sem prejuízo da integração da PcD, uma vez que o comportamento antes designado ao padrinho passou a fluir por toda a empresa.

O acompanhamento próximo à PcD durante o período experimental também foi uma ação adotada pela empresa D (multinacional do setor de energia), que, posteriormente, passou a ser mensal. Além do objetivo de ter o *feedback* da situação das PcDs estão na empresa, o foco principal foi trabalhar a auto-estima delas, tendo em vista que muitas demonstraram problemas neste sentido.

Outra ação de relevância identificada foi o trabalho de esclarecimento e desmitificação de idéias sobre a deficiência realizado pela Empresa E (multinacional de tecnologia diesel), buscando quebrar preconceitos, a começar pelas palestras ministradas pelas próprias PcDs.

*(...) A gente teve que explicar direitinho pras pessoas que deficiência não ‘pega’, a pessoa não ter um braço ou uma perna não significa que ela é mais ou menos que outra pessoa. Ela pode ter alguma limitação pra alguma atividade, mas ela é plenamente capaz para as demais. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel).*

Além disso, reuniões semanais realizadas pelo departamento de Recursos Humanos da empresa E (multinacional de tecnologia diesel) com todos os funcionários das áreas que

receberam PcDs contribuíram para melhor conhecimento e entendimento entre PcDs e não-deficientes, uma vez que as dificuldades ficavam claras para os dois lados e as condutas se ajustavam de maneira a serem adequadas a todos, conforme relata o responsável pelo Programa de Inclusão:

*A PcD falava sobre suas dificuldades e os colegas muitas vezes diziam que não sabiam que fazer daquele jeito a atrapalhava. Da mesma maneira, os colegas comentavam suas dificuldades em lidar com a PcD e ela falava que não imaginava que eles tinham esse tipo de dificuldade. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel).*

Este relato confirma que o contato próximo e freqüente com todos os membros do grupo em posição de igualdade é uma maneira de se eliminar idéias pré-concebidas, fruto da representação que o grupo faz da PcD e de como acredita que deve interagir com ela. Além disso, ratifica a importância do diálogo, para que cada membro do grupo possa encontrar seu espaço na relação cotidiana, e ressalta a necessidade que as empresas que se preocupam em fazer corretamente a inclusão de PcDs em seus quadros funcionais têm de incentivar a comunicação entre todos os atores desse processo.

### **Resultados alcançados - Percepção dos Responsáveis pelo Programa de Inclusão**

Os relatos apontam a melhoria das relações como o principal resultado obtido com a implementação do programa de inclusão. Receptividade das pessoas para com as PcDs, mudança de conduta dos funcionários não-deficientes quando deparados com uma dinâmica diferente daquelas a que estão habituados, aumento da harmonia no ambiente de trabalho e orgulho de pertencer a uma empresa que faz este trabalho social são resultados que emergiram em dois relatos:

*(...) Nós tivemos mais facilidades que dificuldades. Por quê? Por ser uma característica da empresa essa receptividade, nós não tivemos nenhum problema de discriminação. Então, como houve todo um processo de sensibilização, não tivemos resistências. (...) E isso trouxe outros fatores que contribuíram bastante, como motivação e solidariedade, que deixaram a empresa muito mais harmoniosa. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional)*

*(...) [O resultado foi] A humanização da relação. É gritante a diferença no setor. Por exemplo, a primeira turma da APAE que entrou aqui, de vinte e duas pessoas, entrou num setor e em pouco tempo a gente pôde ver uma mudança nítida no comportamento das pessoas. Diminui a agressividade, aumenta a tolerância, aumenta a conversa, a paciência, traz uma sensação de bem-estar pro nosso trabalhador. Ele fala com orgulho da empresa. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

Conforme observa o responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E (multinacional de tecnologia diesel), um resultado obtido não fazia parte das metas do programa: a capitalização de sua imagem social: “(...) *apesar de não ser o objetivo, veio como bônus do processo.*” A empresa hoje é convidada para apresentar sua experiência em diversos eventos sobre o assunto, além de ser vista com respeito pela comunidade na qual está inserida.

Outro tipo de resultado está ligado à mudança de visão das pessoas, que passam a enxergar o ser humano e não mais a deficiência. Esta mudança de visão resultou em tratamento igualitário, na evolução das PcDs a partir de suas capacidades e na retenção desses profissionais no quadro funcional da empresa. A valorização da PcD e de suas capacidades é o ponto-chave nestes relatos:

*(...) O resultado é muito positivo, [no que diz respeito a] o fato das pessoas terem sido promovidas. Nesse período de três anos perdemos quatro pessoas, duas saíram por conta própria e duas saíram porque a [empresa] desligou por conta do desempenho. Então eu acho que é um número bem pequeno para um número de 35 pessoas com deficiência. Eu acho que isso já é um resultado bom.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D – multinacional do setor de energia)

*Muitos já foram promovidos. Eles têm uma vida aqui bastante importante. Eles têm uma vida normal aqui, não têm nenhuma diferenciação por serem portadores de necessidade especial. Ele vai ter essa diferenciação naquela necessidade especial que ele tem, no resto, ele é igual aos demais (...) Temos vários e vários exemplos, inclusive exemplo de funcionário com deficiência mental elevada que já conseguiu ser promovido. Dentro da sua área de atuação, conseguiu promoção (...) nós procuramos criar pra eles um ambiente onde possam desenvolver suas potencialidades.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel)

O relato do responsável pela inclusão da empresa C (editora multinacional) identifica como resultado a mudança de percepção dos gestores sobre a deficiência. Contudo, embora os estereótipos relacionados às PcDs venham se modificando gradativamente, o fato das PcDs estarem todas concentradas em uma área contribui para que eles demorem a ser modificados, especialmente por parte dos gestores. Este resultado está intimamente relacionado à eliminação de estereótipos por meio do contato (ALLPORT, 1958):

*(...) A gente tem acompanhado justamente o desempenho dessas pessoas e quando vamos fazer um processo interno, primeiro indicamos uma PNE, (...) os gestores ficam com o pezinho atrás. Mas a gente teve o feedback da área: “Olha, essa pessoa bateu todos, é o melhor”. Então, assim, é uma percepção que nós temos que tentar levar para a pessoa, dar essa oportunidade, tentar enxergar esse outro lado que não seja o choque da parte física..* (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa C – editora multinacional)

De maneira menos expressiva, o cumprimento da cota também aparece como um resultado “(...) *Afinal de contas, foi a meta que a gente estabeleceu para nós. Então acho que*

*foi um ótimo resultado*". (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)

O simples cumprimento da cota, em um momento em que todas as empresas buscam cumprir o disposto pela legislação, talvez possa ser considerado um bom resultado, mas certamente é o menor a ser atingido com um programa de inclusão. O que significa ter uma vida *"bastante importante"*, uma *"vida normal"*? Para qualquer profissional, especialmente para a PcD, possivelmente implica na valorização do seu potencial e na possibilidade de se desenvolver na carreira até onde suas capacidades permitem, o que coloca em evidência a capacidade do gestor em realizar a inclusão de forma competente.

### **Resultados não-alcanceados**

Os resultados não-alcanceados são distribuídos em três eixos: explicitação do programa de inclusão em procedimentos, acessibilidade e expansão do programa de diversidade com ascensão das PcDs para cargos de maior complexidade.

A questão procedimental refere-se à formalização de um programa feito de ações e estratégias que estão implícitas nos pensamentos dos envolvidos no processo, de maneira a garantir a continuidade do mesmo:

*(...) Hoje isso está muito na minha cabeça, muito na cabeça dos gerentes, da forma que aconteceu. Só que se eu saio, se sai algum gerente, a gente não tem isso explicitado. Tenho a valorização das diferenças, mas eu não tenho isso numa política, não tenho um procedimento eu não tenho isso incluído num programa. Então o que a gente está trabalhando agora é justamente nessa parte.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios)

Os resultados desejados de acessibilidade referem-se a dois pontos, que serão discutidos a seguir.

O primeiro resultado visa à acessibilidade comunicacional, no caso da empresa B (automotiva multinacional), que vem tentando, ainda sem sucesso, montar turmas para ministrar curso de Libras – Linguagem Brasileira de Sinais - para pessoas-chave na facilitação da comunicação com as PcDs surdas:

*(...) Eles [os surdos] têm uma necessidade maior de comunicação que a gente tem que respeitar e tem que buscar alternativas. Mas é algo que, por mais que eu já tenha formado turmas, já tenha direcionado pessoas pra isso, nunca conseguimos de fato conciliar os horários, a disponibilidade para desenvolvermos o curso aqui dentro da empresa, de Libras.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa B – automotiva multinacional)

Essa dificuldade em concretizar o curso de Libras, necessário para uma boa comunicação, se apresenta como um paradoxo no processo de inclusão: a manutenção da coerência entre o fala e ação. A realização de muitas ações inclusivas depende, sobretudo, do compromisso assumido por todas as pessoas envolvidas no processo, a começar pelo gestor, que deve disponibilizar agenda, sua ou de funcionário a ele subordinado, para adquirir a capacitação necessária para quebrar as barreiras de comunicação que existam. Se a comunicação é tão complexa entre pessoas que ouvem e compartilham dos mesmos recursos para dialogar, o que dirá com aquelas que usam uma linguagem alternativa, como é o caso das PcDs surdas?

A outra questão relacionada à acessibilidade está ligada às questões atitudinais, que sustentarão a disseminação da cultura inclusiva. De acordo com os responsáveis pelo programa de inclusão da empresa C (editora multinacional), dois pontos relativos à acessibilidade atitudinal necessitam ser trabalhados: a mudança de postura da direção e dos demais gestores e a distribuição das PcDs pela empresa toda, como demonstrado no relato abaixo:

*(...) E isso eu acho que é um grande desafio nosso de recursos humanos: fazer com que a diretoria entenda que o papel da empresa na sociedade é justamente dar oportunidade para essas pessoas portadoras de deficiência. (...) estamos fazendo um trabalho justamente para tentar disseminar esses portadores na empresa. Esse é um trabalho. que considero grandioso e que nós precisamos fazer. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa C – editora multinacional)*

O terceiro eixo transcende a questão da inclusão das PcDs, uma vez que demonstra o desejo da empresa D (multinacional do setor de energia) em aumentar a demografia organizacional e tornar a empresa mais inclusiva em outras instâncias, com ampliação de oportunidades para afro-descendentes e mulheres:

*(...) A gente está iniciando um trabalho pra formar grupos de mulheres, para, mulheres em cargos de gestão [e para] aumentar um pouco a população de pessoas negras. Enfim, a gente está querendo ampliar um pouco o conceito de diversidade, porque hoje está muito focado só em pessoas com deficiência. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D – multinacional do setor de energia)*

Deve-se observar que o simples fato de uma empresa se propor a aumentar o número de indivíduos dos grupos de minoria não necessariamente implica em fazer a gestão da diversidade. É preciso dar voz a esses grupos e permitir que tenham representatividade dentro da estrutura de poder da organização.

De maneira similar, o responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E (multinacional de tecnologia diesel) coloca como um resultado a ser alcançado a ampliação do programa “(...) *O que a gente espera ainda é aumentar esse programa, cumprir nossa meta de responsabilidade social e cada vez mais proporcionar formação e qualificação dessas pessoas [PcDs] e de pessoas em situações análogas.*”

O quarto eixo está relacionado a inserir as PcDs em cargos de maior complexidade, “(...) *O nosso objetivo é a promoção deles aqui internamente, investir na capacidade deles, pra eles serem promovidos, mas também trazer mais pessoas com deficiências, mas em cargos de ‘engenheiro’, ‘analista’, ‘gestores’. Enfim, aumentar mesmo o nível.*” (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D – multinacional do setor de energia).

Cabe observar que a contratação das PcDs nesse tipo de cargo encontra uma barreira concreta: a baixa disponibilidade de PcDs com escolarização e perfil adequados ao seu aproveitamento, fruto de uma história de exclusão que faz parte da vida da maioria das PcDs. Não basta buscar PcDs preparadas no mercado: é preciso também identificar alternativas para lidar com a realidade atual, considerando-se, ainda, a possibilidade de qualificação dessas pessoas dentro da própria empresa.

### **5.3.2 Categoria 2 – Significado de Diversidade**

Esta categoria explicita o que as empresas e os gestores pensam sobre diversidade e se a deficiência é reconhecida como um de seus componentes.

#### **Diversidade - Visão dos Responsáveis pelo Programa de Inclusão**

A presença da deficiência foi reconhecida como um aspecto relacionado à diversidade por todos os responsáveis pelo programa de inclusão entrevistados. A análise do discurso dessas pessoas revelou que diversidade é um conceito bastante amplo.

Os entrevistados referem-se a uma mistura de itens (THOMAS, 1995) e a diferenças e similaridades entre membros de uma coletividade (MCGRATH, BERDAHL e ARROW, 1996).

*Quando se fala em diversidade não é só essa questão de você trabalhar a inclusão do deficiente. (...) A diversidade pode estar no nível de formação, ela pode estar também em perfis diferenciados que você tem dentro da organização.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional).

*Eu acho que diversidade é essa soma de diferenças (...) Mas diversidade não é só a inclusão de pessoas com deficiência (...) É muito mais amplo. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa D - multinacional do setor de energia).*

*Diversidade é o mundo em que nós vivemos, onde cada um tem seu aspecto particular, independente de qual aspecto que seja ele, seja comportamental, físico, emocional (...) sexo, religião, opção, isso seria diversidade (...). (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

A diversidade também está associada aos valores e à cultura da empresa, aderentes aos atributos VCA (valores, crenças e atitudes) de McGrath, Berdahl e Arrow (1996):

*(...) [Diversidade] é respeitar opiniões diferentes, é respeitar estilos diferentes e também dar oportunidade para pessoas que têm alguma deficiência física. E aí, eu acho que a gente acabou unindo o útil ao agradável (...) A gente tinha já uma filosofia na empresa e gente tem uma demanda (não dá pra deixar de ser honesta) que é uma legislação que a gente tem que cumprir. Eu acho que isso se incluiu bem aí na nossa cultura. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios).*

*Diversidade se pensa em respeito, em solidariedade, em companheirismo que é uma característica da empresa. Ela é bastante receptiva, então isso ficou muito nítido desde as primeiras contratações de profissionais com deficiência. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa B – automotiva multinacional).*

Referente aos atributos físicos relativos à deficiência, pode-se levantar a questão que, mais do que o aspecto visível desse tipo de diversidade, a referência a capacidades, aspectos comportamentais e emocionais e a valores e atitudes, apontam para interação e contato como fatores fundamentais a serem trabalhados pelas empresas que fazem a inclusão e por todos os envolvidos nesse processo.

Fica evidente que o conceito de diversidade não é claro para nenhum dos entrevistados, uma vez que a amplitude das respostas limita o reconhecimento das múltiplas fontes de identidade dos sujeitos e suas interações (COX, 1993) e o entendimento do conceito de identidade.

Isso implica em que a idéia da existência de grupos majoritários e minoritários presentes no mesmo sistema social, com diferentes possibilidades de voz, poder, hierarquia, prestígio e recursos financeiros, não é visualizada pelos entrevistados.

A diversidade deve ser entendida como um conceito socialmente construído, que leve não apenas à identificação das diferenças, mas à compreensão dessas diferenças a partir do contexto que as contém, sem perder de vista a natureza multidimensional de seu ponto central: a identidade (NKOMO, 1996).

## Diversidade - Visão dos Gestores com PcDs na Equipe

As várias maneiras de se definir diversidade demonstram que este é um conceito que também não está claro para os gestores.

Aqui, alguns deles se referem às diferenças entre pessoas ou grupos com diferentes características

*São pessoas de várias características, tanto característica física como (pausa) característica, como se diz? (pausa) emocionais. Então, você está analisando o perfil de cada pessoa, seria isso. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

*Diversidade, vem à minha cabeça, eu diria que em um contexto em um grupo de trabalho, em grupos de trabalho diferentes tipos de pessoas, pessoas com diferentes sistemas, diferentes gêneros, com diferentes qualidades. Isso me vem de imediato, trabalhar com grupos diferentes, seja de pessoas ou de sistemas. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

Para a gestora 5 (multinacional do setor de energia), a diversidade, a princípio, era um conceito bastante restrito e que se relacionava apenas a campos de trabalho:

*(...) Diversidade eu imaginava, no começo, quando não era do meu convívio, não era o meu dia-a-dia, em campos diversos de trabalho, não em pessoas. Eu não tinha focado isso em trabalhar com diferentes tipos de pessoas e sim com serviços diferenciados (...) (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

Uma outra visão sobre o que é diversidade trabalha o conceito em sua máxima amplitude: variedades, ‘n’ coisas, distintas diversidades, um misto de tudo:

*Diversidades múltiplas são (pausa) diferentes opções de determinado item, por exemplo, diversidade de cadernos são diferentes tipos de cadernos, eu imagino assim. De pessoa também, talvez diversidade de cultura, diversidade de raça. São... distintos processos, pode ser “n” coisas porque é bem ampla a pergunta, por que são distintas diversidades são variedades então, não sei, é isso que eu penso. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

*Na minha cabeça vem um misto de tudo: de pessoas, de atribuições, de trabalhar com diferentes, diferentes perfis, né? Diversidade, a definição, pra mim, é isso! (Gestora 4 – editora multinacional)*

A diversidade também foi relacionada às questões culturais que permeiam ações e atitudes das pessoas, especialmente na aceitação das diferenças, conceito que encontra correspondência nos elementos subjetivos da definição de Triandis (1995):

*(...) Quando a gente ouve essa palavra diversidade, pensa em cultura, pensa em ações e atitudes de pessoas. Mas o ponto em que eu acho que pega é exatamente a aceitação de diferenças. Eu falo em diversidade eu já imagino diferenças em aceitação e, pensando nessa linha de diferenças, isso é algo que a gente fala bastante, que é o processo de você respeitar e aceitar diferença. Então diversidade eu resumo nisso. (Gestor 2 - multinacional de agronegócios)*



A pergunta sobre o que é diversidade causou impacto em todos os entrevistados, gestores e responsáveis pelo programa de inclusão, sem exceção. A dificuldade em conceituar a diversidade sugere que o assunto nunca foi alvo de reflexão. Nenhum dos gestores entrevistados inseriu, de maneira explícita, as PcDs em suas falas sobre o tema.

Ratificam-se, assim, os questionamentos de Nkomo e Cox (1998): Diversidade em quê? O que é diverso nas organizações? Como lidar adequadamente com a diversidade na organização quando não se tem clareza do real significado da palavra? Como se pode pensar na formação de gestores capazes de administrar a diversidade, se as questões a ela relacionadas nem sempre passam pelas questões de desigualdade mais cruciais nas empresas?

### 5.3.3 Categoria 3 – Significado e Sentimentos de Inclusão/Exclusão

O significado da inclusão é uma categoria que explica os pressupostos que estão por trás das ações e condutas dos atores do processo inclusivo.

#### **Inclusão - Visão dos Responsáveis pelo Programa de Inclusão**

Os discursos dos responsáveis pelo Programa de Inclusão permitiram identificar três significados de inclusão. Em primeiro lugar, relaciona-se a inclusão a um ato de respeito à pessoa:

*(...) Seria respeito, respeito integral à pessoa, à sua convicção, ao seu modo de ser, ao seu modo de agir dentro daquilo que é esperado pro resultado do seu trabalho*  
 (...) (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa E – multinacional de tecnologia diesel)

Em segundo lugar, inclusão significa integrar, ter abertura para receber as pessoas, desenvolver um processo estruturado para recebê-las e permitir que elas criem uma identidade com a empresa:

*(...) Vejo muito como uma integração mesmo. Eu acho que isso vai desde uma seleção bem feita, de realmente eu saber o que eu quero e trazer a pessoa certa, integrá-la da melhor forma pra que ela possa desempenhar, porque muitas vezes acho que o que pode acontecer é que eu não dou ali os recursos e os conhecimentos que ela precisa, as ferramentas pra ela criar uma identidade com a empresa*  
 (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios)

*(...) Ter abertura e estar preparado para receber, para direcionar. Eu acho que é nesse sentido de ter todo um processo na estrutura. A inclusão eu acho que é isso, é você estar estruturado, você ter um processo, você ter essa disponibilidade, essa abertura, estar preparado para fazer esse processo que é a coisa da inclusão. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional)*

Em terceiro lugar, inclusão implica não apenas em integrar, mas dar oportunidade e permitir a emancipação da pessoa pelo reconhecimento de seu potencial e por sua capacidade:

*[Inclusão é] Você dar oportunidade para as pessoas, independente da deficiência, independente do sexo, independente da religião que ela siga, independente da... da cor que ela tenha (...) Considerá-las pelo potencial que têm, pela capacidade que elas têm para desempenhar determinada função e não por outro tipo de característica que ela possa ter. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa D – multinacional do setor de energia)*

A inclusão propriamente dita é algo que vai além do respeito. É necessário que, além de assegurar o respeito, a organização providencie condições adequadas para que a PcD possa se integrar e desenvolver suas capacidades com plenitude (SASSAKI, 2006).

O entrevistado da empresa B (automotiva multinacional) adota uma posição bastante crítica, questionando a palavra inclusão, argumentando que se a sociedade adotasse uma postura diferente, a inclusão por meio de cotas não seria necessária. Não descarta, contudo a validade da imposição, ao afirmar que “(...) Foi algo necessário, porque se não houvesse essa imposição, as empresas não contratariam (...)”. Um paradoxo da dialética inclusão/exclusão: a sociedade exclui para depois incluir (SAWAIA, 2006).

### **Inclusão - Visão dos Gestores**

Quatro eixos foram identificados nas falas dos gestores. Primeiro, a inclusão é entendida como um ato de integração, de participação no sistema de trabalho, respeito aos limites, de maneira que a PcD se sinta bem em seu contexto de trabalho.

*Inserção! Incluir! No caso do deficiente participação dele no contexto normal sem ter processo especial. Agora tem pessoas que precisam de processo especial porque elas gostam de ser especiais (...) Então inclusão são os dois lados, fazer com que ele participe do mais comum possível e também não inventar que, pela deficiência dele, não vai conseguir participar. Então tem os dois lados. Inclusão é achar um meio termo para isso e fazer com que isso aconteça. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

*(...) Inclusão é a gente permitir, dar espaço para que as pessoas se integrem (...) Eu vejo a condição de a gente permitir que as pessoas sejam incluídas (...) a palavra permissão talvez não seja mais adequada, talvez a palavra mais adequada... é um caminho que a pessoa se sinta bem, é o caminho que permita que ela mostre as características que ela tem que muitas vezes a gente não conhece, ela se integre. Para mim inclusão é integração. (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

*Inclusão? (pausa) A gente ouviu a palavra inclusão, é de você incluir alguma coisa, de você colocar no seu sistema uma coisa diferente, entendendo isso como inclusão. No caso, incluir pessoas que, de uma certa maneira, têm alguma deficiência, mas incluir ela no dia-a-dia, como você pode incluir estas pessoas no seu sistema de trabalho, eu entendo inclusão como isso, colocar alguma coisa diferente no sistema. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

Um ponto importante a destacar é a participação com respeito a capacidades e limites da PcD. Embora o gestor 2 mencione que a palavra ‘permissão’ não seja a mais adequada, talvez levado pela concepção da colocação socialmente correta, não podemos desconsiderar que a participação plena em um grupo, seja ele de trabalho ou não, depende sim da permissão de seus membros. No caso do grupo de trabalho, depende do posicionamento do gestor, de sua capacidade de entender como essa participação pode ser viabilizada e substituir concepções errôneas sobre a deficiência que podem levá-lo a limitar a atuação da PcD.

O segundo eixo identifica a inclusão como uma questão de igualdade, que deve ocorrer de maneira natural e não pela imposição de uma lei. Ao mesmo tempo, qualificam, de maneira muito concreta, o significado de participação dentro do contexto da inclusão - a PcD saber da sua importância no sistema como um todo, seja ele social ou organizacional:

*Para mim inclusão é fazer com que eles façam parte da nossa vida, da maneira mais natural possível, é tratá-los de igual pra igual. (...) Fazer com que eles façam parte do grupo como um todo, que eles saibam da importância deles no processo completo que são todos os departamentos, todas as atividades. (...) Isso pra mim é inclusão, que tem que ser feita da maneira mais natural possível e não de maneira obrigatória. Não porque é “Ah, é agora nós somos obrigados a contratar, porque isso, porque aquilo!” Não! Fazer de maneira natural, porque são pessoas e a gente convive com eles em todos os ambientes, não só no ambiente de trabalho, e isso é importante para eles e é importante pra gente também. A gente aprende muito com eles. (Gestora 4 – editora multinacional)*

*Para mim inclusão, é muito forte essa palavra inclusão. Eu acho que deveria ser um processo natural, não ter inclusão de nada, não ter diversidade. É lidar com a coisa naturalmente: é um empregado, como outro qualquer, é uma pessoa que merece mais cuidados? (...) Pra mim inclusão é realmente você aceitar o ser humano como ele é, sem fazer diferença nenhuma. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

O que poderia ser considerada uma ‘inclusão natural’? No discurso dos gestores, aceitar o ser humano como ele é, sem fazer diferença, tratar a PcD de maneira igualitária, como outro funcionário. Mas a PcD, como a gestora 5 (multinacional do setor de energia) reconhece, não é uma pessoa que merece mais cuidados? Assim, qual é o real sentido de tratamento igual e inclusão natural? Partindo-se do princípio que a sociedade exclui para depois incluir, pode ser a inclusão considerada como algo que deve e vai acontecer naturalmente?

Talvez, dentro do sistema de valores de cada pessoa, o tratamento igualitário e a aceitação do ser humano da maneira que ele é façam sobreposição a qualquer lei estabelecida pelo sistema social. A diferença existe, é fato, e a questão é saber como lidar adequadamente com ela.

Em terceiro lugar, para os gestores, inclusão significa permitir que a PcD assuma a identidade social a que tem direito, fazer justiça, corrigir uma falha da sociedade e fazer com que as pessoas enxerguem seu valor e sua capacidade de contribuição:

*Inclusão (...) é você buscar aquela pessoa que não existia perante a sociedade, que não tinha lugar para ela, que estava esquecida, estava de lado. É você mostrar para esse grupo que forma a sociedade que todos têm o seu valor e que todos têm a sua parcela de contribuição. É você abrir o leque, abrir espaço para aquela pessoa mostrar o seu valor. E fazer com que os outros abram a visão para entender e enxergar isso. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

Retomando o fato de que a inclusão deveria um processo natural, como isso seria possível se ainda é necessário que a sociedade abra espaço para que a PcD possa mostrar seu valor e sua capacidade de contribuição?

O discurso dos gestores transita assim entre a idéia de concessão (corrigir falhas sociais) e a idéia de direito (justiça social). Não se observa, contudo, a noção clara de empoderamento, de criar condições para o desenvolvimento da PcD.

O desenvolvimento das competências necessárias para que o gestor realize a inclusão dependerá do significado que o mesmo atribui ao ato de incluir. O discurso dos entrevistados sugere a necessidade dos gestores refletirem sobre o que é uma inclusão dentro do seu sentido pleno e que transcenda a questão do respeito, participação igualitária e justiça.

### **Inclusão - Visão das PcDs**

Para as PcDs entrevistadas, a inclusão também está relacionada a ocupar seu lugar na sociedade. Significa dar oportunidades, reconhecer a capacidade produtiva tanto quanto dos não-deficientes, proporcionar condições para participar ativamente do trabalho, lazer etc.

*Inclusão no ambiente de trabalho é quando o deficiente se sente parte da equipe. É quando fica claro para ele que ele está ali por sua capacidade e não de favor. Dependendo do tipo de deficiência, ela vai precisar de adaptações, acessos pessoais etc. A empresa que se preocupa em incluir é aquela que fornece recursos sem que o deficiente se sinta um 'peso', um 'custo a mais. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)*

*(..) Desde quando eu sofri o acidente eu busco me aproximar ao máximo das condições que eu tinha antes... Eu acho que assim, a questão da inclusão é desde sei lá, ir no cinema, se eu vou ao shopping.... no meu trabalho,...[se esses locais] vão*

*me proporcionar essas condições novamente. Eu entendo assim essa inclusão (...) É o reconhecimento de que nós somos capazes... embora nós temos limitações, é o reconhecimento de que nós somos capazes, e podemos produzir igual a todos ou mais. (PcD 2 – amputação de membros superiores – empresa automotiva multinacional)*

*Para mim inclusão é reintroduzir pessoas que, por algum motivo ou circunstância, foram isolados, e que merecem retomar o seu lugar na sociedade. É ter condições para poder trabalhar, estudar, se divertir, fazer tudo. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)*

*Inclusão seria unir as pessoas, dar oportunidade.. As empresas darem oportunidade (...) (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)*

Inclusão, para a PcD 4 (paralisia parcial de membros inferiores), é entendida como algo que não deveria existir, partindo-se do princípio que todas as pessoas têm direitos iguais. Contudo, conforme argumenta Sawaia (2006), a inclusão somente existe dentro de uma sociedade que exclui.

*Inclusão assim para mim seria uma palavra meio chata. Eu acho que não deveria existir essa tal de inclusão, falando das pessoas. Eu acho que deveria existir funcionários e funcionários, qualquer um, não deveria existir a inclusão da pessoa com deficiência, porque querendo ou não nós somos pessoas iguais, entendeu? Então, eu acho que é um assunto que nem deveria existir, todos deveriam trabalhar igualmente, se portar igualmente, não porque é deficiente e tem que ter uma inclusão na empresa, que tem que ter um processo. Não. (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

Inclusão também é vista como um processo de aprendizagem compartilhada, no qual PcD e não deficientes aprendem uns com os outros:

*Colocando uma pessoa deficiente dentro de uma empresa que não tem nenhuma deficiência é bom, porque todo mundo aprende um com o outro. Então, eu surdo aqui aprendo coisa de ouvinte e o ouvinte junto comigo aprende coisa de surdo. Em outras áreas têm outros deficientes também, e eles também aprendem uns com os outros, acho um aprendizado para a empresa. (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)*

### **Sentimento de Inclusão/Exclusão da PcD**

A qualidade da inclusão pode ser avaliada pela condição dada pela organização às PcDs, postos de trabalho ocupados e o quanto sentem-se incluídas. Nesta subcategoria aparecem os termos participar, ser aceito, cobrar e ser cobrado, ter suporte e pertencer.

*(...) Eu me dou bem com todo mundo. Por exemplo, quando tem um evento, uma festa, uma festa de fim de ano, eu consigo me dar bem em todas as rodinhas assim, em todos os departamentos, todas as turmas (...) É super interessante, às vezes tem pessoas que se fecham na sua equipe, no seu departamento, na sua turminha, na sua panelinha, mas comigo não, eu consigo circular em todas as turmas com a mesma*

*liberdade. Eu me dou bem com todo mundo. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)*

*(...) Eu acho que é um mundo perfeito no meu caso aqui na [nome da empresa]. Desde a aceitação pessoal quanto à questão de equipamentos, condições para trabalhar, a [nome da empresa] me oferece isso e eu não tenho dificuldade. (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)*

*Eu não me sinto excluído em nenhum [momento], porque desde quando eu entro na empresa, a empresa me dá todo o suporte, por exemplo, arquitetônico, as rampas... aquele corrimão e tudo. Se eu preciso de algum auxílio e está chovendo, a segurança já vem com o guarda-chuva, não só para mim quanto para todos. No meu local de trabalho eu me sinto à vontade. (...) Se eu errei, eles vão me cobrar, se eu acertei eles vão me aplaudir e assim vice-versa.(...) Quando tem festas eu vou, quando tem evento fora que eles me chamam eu vou, treinamentos eu vou. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)*

*Em todos momentos possíveis, desde o momento que eu entro aqui dentro, eu sinto que eu faço parte de uma família. E essa família me aceita como eu sou, entendeu? Se eu preciso de alguma coisa me ajudam... está sempre pronto ali para me ajudar, sabe?(...) Isso é uma coisa legal, é bacana fazer parte de uma família grande como a [nome da empresa], eu me sinto bem trabalhando aqui. (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

*(...) Sou da empresa, me sinto, tenho orgulho de trabalhar quando passo o crachá. Eu me sinto querido por todos. Por que você passa, todo mundo te cumprimenta, não cumprimenta, porque tem gente que você vai cumprimentar você fala oi e ela abaixa a cabeça. Não, [aqui] você dá bom dia o pessoal olha dentro do seu olho, abre aquele sorriso e isso torna o seu dia legal. Porque você já chega, você deixa sua casa e chega aqui é outra família, você brinca, se diverte e trabalha ao mesmo tempo. (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)*

*Eu me sinto, eu me sinto [incluído]. É uma empresa muito boa para trabalhar, eu gosto de todo mundo, não tenho problema aqui não. Por exemplo, quando a gente vai ter alguma reunião, alguma coisa, eles sempre chamam aquela pessoa, (...) sempre chamam aquela pessoa para estar auxiliando a interpretar, ou na refeição os caras vem brincar comigo (...). Então, eu me sinto feliz aqui (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)*

O fato de ser solicitado, cobrado, é um indicador da crença dos pares no potencial da PcD. A inclusão propriamente dita engloba tanto os aspectos profissionais (contratação, oportunidades de desenvolvimento e o progresso na empresa) quanto os sociais (fazer parte do grupo). O homem é um ser gregário e fazer parte de um grupo é um estímulo afetivo importante, diretamente relacionado ao aumento e manutenção da auto-estima e ao sentimento de segurança. Além disso, para a PcD o trabalho significa o resgate da sua cidadania.

Contudo, embora as pessoas se sintam incluídas, muitas vezes a exclusão pode estar incutida nas relações sociais (QUINTÃO, 2005). A PcD 1, com amiotrofia espinhal, ilustra esse ponto, quando fala sobre o local da confraternização de Natal preparada pela equipe. O evento foi organizado em um local com escadarias e a PcD teria que subir até o segundo andar. Os colegas somente se deram conta que ela não poderia subir a escada sozinha quando

chegaram ao local. “(...)‘Esquecemos’. Tudo bem, vai.. eu já estava lá mesmo, eu não reclamei, não achei ruim, normal. Mas falei para na próxima vez, escolherem um lugar com rampa, com acesso físico, sem fazer muito estardalhaço.”

Contudo, no ano seguinte o local escolhido foi o mesmo:

*Eu pensei tudo bem, mas não está certo. (...) Se tem a opção de fazer em um lugar adaptado e me carregar, não é o certo. Ainda mais que eu já tinha pedido para fazer em um lugar adaptado. Então acabei não indo no amigo secreto, meio que de protesto. Porque se eu vou é como eu falasse que me carregar em uma escadaria está ok, que eu aceito numa boa. Eu aceito, mas não é o ideal, ainda mais sabendo que eu não tenho que passar por isso. (...) Mas ali eu senti que foi um descaso, então esse foi um ponto negativo. Vamos ver esse ano o que eles vão fazer. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)*

Embora a responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A (multinacional de agronegócios) coloque que as pessoas da organização têm sensibilidade para lembrar, na maior parte das vezes, como vão viabilizar a ida da PcD aos lugares, o exemplo da situação de exclusão apresentado acima demonstra que as pessoas não usam essa sensibilidade em todas as situações, especialmente pelo fato da PcD ter se posicionado na primeira vez que a situação aconteceu. O brado do sofrimento foi ignorado

Interpretar o fato da PcD ser carregada quando necessário como uma aceitação sem restrições revela o conhecimento limitado que as pessoas têm sobre ela. Uma hipótese sobre o porquê de o grupo ter agido assim é a influência de uma informação inicial recebida sobre a PcD – ela gosta de ser tratada de maneira normal, sem diferenciações – o que levou as pessoas a deixarem a diferença de lado. Só que essa diferença existe e afeta as questões do dia-a-dia.

A falta de acessibilidade atitudinal é outro fator gerador de sentimentos de exclusão. Preconceitos e estereotipia são, conforme observam Cox e Baele (1997), a maior barreira que uma PcD tem de enfrentar. Na fala abaixo a generalização da deficiência se faz presente:

*Tem algumas pessoas que às vezes, discriminam, às vezes pensam que porque eu sou surdo eu sou limitado a muita coisa. Então eles acham que o surdo é igual a todo mundo, todos os surdos são iguais, eles generalizam e não é. Eu sou inteligente, eu posso fazer as coisas também. Quando eu estou junto, tem algumas pessoas que são super legais, são super divertidas, mas têm outras que eu me sinto um pouco discriminado, sim, com relação a eles, por algumas brincadeiras, alguns olhares. Mas eu fico quieto. (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)*

No caso da PcD 4 (paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia), a líder de seu setor estava afastada do trabalho quando de seu ingresso na empresa e a PcD acabou ocupando um posto de trabalho dentro de um setor ao qual pertencia

funcionalmente. Apesar de a empresa ter feito trabalhos de sensibilização com todos os funcionários, a PcD sentia-se invisível

*No começo, eu me sentia meio deslocada, porque eu era de uma área só que eu estava em uma mesa de uma outra área, no meio de outras pessoas de outra área que não era a minha área realmente. (...) Então, as pessoas não tinham a obrigação, acho, de falar comigo. Então muitas delas nem falavam, mal cumprimentavam. Algumas cumprimentavam assim e tudo, mas alguns mal cumprimentavam. (...) Ninguém nunca me perguntava se eu precisava de alguma coisa. Simplesmente passavam por mim como se eu, muitas vezes eu falava para minha mãe que eu me sentia como se eu fosse a senhora invisível, como se só tivesse a mesa ali e não tivesse mais ninguém. (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

O discurso da PcD 4 revela um descuido da empresa no momento de sua inserção, contribuindo para gerar sentimentos de insegurança e de não-pertencimento. Além disso, se considerarmos a deficiência como um estigma, o indivíduo estigmatizado pode sentir-se inseguro com relação à reação das pessoas que o receberão em um novo contexto, como o identificarão, em qual categoria será colocado e se essa categoria será favorável ou não (GOFFMAN, 1988).

Além do sentimento de pertencer, a autopercepção como membro do grupo possibilita uma orientação para a ação compatível com sua participação no grupo (HOGG e TERRY, 2000), ponto que deve ser alvo de atenção quando se insere uma nova pessoa em um grupo de trabalho. A inclusão acontece em cada interação.

Embora uma empresa possa ter uma grande preocupação em garantir a acessibilidade no trabalho, a realização de alguns eventos do qual a PcD não pôde participar por falta de adaptações que considerem suas necessidades específicas revela que a palavra ‘participação’ deve ser revista e ampliada.

*(...) Teve esse evento de corrida de aventura que eu me senti mal, eu não vou mentir porque é verdade, eu me senti mal (...) Eu sei que era uma corrida de bicicleta e tudo, só que nem todo mundo consegue andar de bicicleta. Eu, por exemplo, eu não consigo andar, eu consigo andar naqueles triciclos grandes (...) Eu acho que deveriam ter feito, não sei ou tipo algo paralelo, no mesmo evento, só que uma coisa que a gente conseguisse fazer. Uma atividade que a gente conseguisse fazer e se sentisse bem junto ali com todo mundo e se sentisse junto, mas não é isso que acontece. Às vezes, muitos eventos não têm adaptação para a gente. (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

O que realmente é participação e em quais contextos ela é considerada? Como a empresa pode garantir essa interação, levando-se em conta os limites da PcD? A participação poderia ter início ao se dar voz a ela. Seria uma ação simples, reunir algumas PcDs no



momento da organização de um evento, de maneira a permitir que elas mesmas se posicionassem sobre uma forma de participação que considerassem viável. As perguntas relativas à inclusão, à participação da PcD no contexto organizacional não estão todas respondidas. Cada caso deve ser trabalhado na medida em que se apresenta.

A questão da acessibilidade relativa a transporte, ponto que extrapola os muros da empresa, é um fator apontado por duas PcDs, cuja dificuldade de locomoção é maior:

*(...) Às vezes você se sente mais excluído mais na parte de transporte. Porque, às vezes você está em um ponto de ônibus e lá você fica quinze minutos esperando vir ônibus adaptado. Você está em um metrô e se estiver muito lotado você não tem condições de entrar. Existe tudo isso, só que aí você também vai ter que usar o bom senso. Esperar um pouco, ter calma, saber os horários de sair, de saída e de chegada, ter um pouco de calma. Tem tudo isso, ainda mais na rua. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)*

No caso da PcD 2 (amputação de membros superiores, automotiva multinacional), a questão do transporte demonstra a fragilidade e incoerência da legislação. A partir do momento que começou a trabalhar, não pôde mais usar o cartão que lhe dava o direito de ir e vir em transportes intermunicipais e no Metrô. O fato de trabalhar fez com que deixasse de ter uma deficiência? Como bem pontua, não é uma questão de dinheiro: não tem braços que lhe permitam pegar o dinheiro e nenhum motorista ou cobrador vai pegar o dinheiro no bolso dele, algo constrangedor para ambos. Isso não permite que exerça sua autonomia e, muitas vezes, o leva a precisar de um acompanhante:

*(...) Eu precisei ir na Paulista eu passei muito constrangimento para me locomover de São Bernardo até a Paulista. Foi uma questão de desespero... enfim, eu tive que chamar a supervisão entre outras coisas. (...) Chamou o chefe, eu gastei meia hora para poder passar, para poder entrar dentro do trolebus e depois no Metrô. Na volta foi a mesma coisa, isso me desanimou, me revoltou. (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)*

A empresa deve refletir sobre esta problemática. Um sistema de transporte frágil, que ainda não é capaz de atender às necessidades específicas das PcDs pode, por exemplo, interferir na pontualidade esperada para qualquer profissional. Quais são as necessidades específicas que devem ser atendidas e como a empresa pode colaborar neste sentido?

Tais relatos mostram que a criação de uma sociedade inclusiva para todos ainda está longe de ser uma realidade plena. Conforme observa Aranha (2003), a exclusão ainda se faz presente em nossa sociedade. Para se entender a dialética inclusão/exclusão é necessário colocar-se no lugar daquele que se sente excluído. “*O sofrimento é experimentado como dor apenas por quem vive a situação de exclusão*” (SAWAIA, 2006, p. 102).

### **Percepção da Deficiência**

Uma subcategoria que ajuda a entender o significado da inclusão é a percepção do que é a deficiência na visão dos entrevistados. Para as pessoas não-deficientes, essa percepção depende das do nível de informações disponibilizadas, a possibilidade de contato e o grau no qual o mesmo ocorre e de suas crenças individuais. Esse conjunto de fatores influenciará as condutas e comportamentos entre PcDs e pessoas não-deficientes.

Da mesma maneira, a identidade da deficiência assumida pela PcD será um fator que também irá influenciar a forma como ela se posiciona perante às pessoas e situações e que, por sua vez, terá um impacto na percepção das pessoas com as quais a PcD se relaciona.

### **A Percepção dos Responsáveis pelo Programa de Inclusão sobre a Deficiência**

A deficiência está, em algumas falas, relacionada a uma limitação da pessoa, falhas que podem ter naturezas diversas e que podem estar presentes tanto em uma PcD quanto em uma pessoa não-deficiente, podendo até mesmo ser uma deficiência organizacional.

*(...) As pessoas têm deficiências. Às vezes é uma questão comportamental, às vezes é por não entender o assunto, às vezes é por não saber e ter que se desenvolver, e aí entra a deficiência física, a gente entende assim, então alguns gaps que podem ser físicos, podem ser psicológicos e podem ser até de entendimento, podem ser de conhecimento no dia a dia. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios)*

*(...) Você pode dizer que é tem uma deficiência relativa ao ser humano que pode ser uma questão de capacidade... De formação, pode ser um aspecto físico, pode ser até um aspecto intelectual, né cultural, é uma deficiência. (...) Então, existem vários tipos de deficiência, pessoal, organizacional... social também. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional)*

Esta estrutura discursiva revela que o paradigma da eficiência presente no contexto organizacional ainda é um fator subjacente à percepção dos atores organizacionais, uma vez que a falha, a capacidade são palavras centrais do significado atribuído à deficiência. O uso da palavra gap é um indicador da força desse paradigma.

Este aspecto também presente em alguns dos relatos sobre a percepção que as pessoas da organização têm sobre as PcDs, de acordo com a visão dos responsáveis pelo Programa de Inclusão:

*(...) Implicitamente a gente tem essa concepção social que nós temos que dar oportunidade para essas pessoas.. Só que na hora que você coloca “Vamos trabalhar uma vaga de deficientes”, para um gestor e ele vê a demanda que ele tem*

*para suprir e da cobrança que ele tem.. existe uma barreira. Eu acho que ele enxerga assim: “Pô, se eu colocar um deficiente eu já não vou render tanto quanto uma pessoa normal renderia”. O colega de trabalho tem essa coisa bem positiva... mas quando você parte para o gestor a gente tem essa dificuldade sim (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional)*

*(...) Hoje eu não tenho mais esse problema [preconceito], pelo menos assim, visível. Então hoje eles são bem vistos, tanto é que como eu mencionei, alguns deles já foram até promovidos. (...) No começo, eles achavam que essas pessoas poderiam se acidentar mais do que a gente, e com o tempo isso foi mudando, porque a gente vê que eles, muito pelo contrário, eles tomam até mais cuidado do que a gente ao se locomover. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa D – multinacional do setor de energia)*

Embora a inclusão seja entendida como uma questão social a ser concretizada, o paradigma biológico da deficiência se faz presente. Isto faz com que a limitação visível seja colocada em primeiro plano, com questionamento da capacidade produtiva ou da sua capacidade de manutenção da integridade física dentro de um contexto onde a segurança do trabalhador é fator relevante. Observa-se, assim, a questão do preconceito e a visão estereotipada resultante do desconhecimento das questões ligadas à PcD e à falta de informação sobre o assunto.

Outros discursos dos responsáveis pelo programa de inclusão reconhecem a presença de uma limitação, mas que não impede que a pessoa desempenhe suas atividades:

*Deficiência, a gente encara como uma limitação que a pessoa tem, e que faz com que ela trabalhe de uma forma diferente da dos outros. Ela faz as mesmas atividades que qualquer um, só que ela pode fazer de modo diferente. Então acho que é por aí. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa D – multinacional do setor de energia)*

*Deficiência, todos nós temos, independente se é física, mental ou emocional, mas ela é vista como apenas uma pequena limitação. Que foi mais divulgada por questão da lei, mas não necessariamente aqui dentro é vista como uma limitação ou empecilho para atuação no trabalho. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa B – automotiva multinacional)*

Uma única fala coloca a deficiência em segundo plano, priorizando as capacidades, o potencial da pessoa.

*(...) A gente não trata a pessoa, pela limitação que ela tem e sim pelo potencial que nós temos que explorar nessa pessoa. Então, a gente não trata de deficiente aqui, a gente trata de pessoas com potencial. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

Outro relato revela que a deficiência passa a ser um parâmetro para resgate de valores e revisão de posicionamentos pessoais. A admiração pelo empenho pessoal da PcD em superar suas limitações se traduzem em forma de respeito e revisão de condutas pessoais.

*Eu acredito que seja muito uma questão de resgate de valores, porque as pessoas, com o convívio, começam a olhar e falam: “Eu acho que eu tenho problema, eu reclamo da minha vida, enquanto que essas pessoas não se queixam de nada!” (...) Então, todos, de uma forma geral, principalmente os colegas, aqueles que convivem mais, passam a ter uma admiração, um respeito muito grande. É uma posição diferente, eles não são vistos como coitadinhos, tadinhos, pobrezinhos, não. Eles são vistos com muita dignidade. É um olhar diferenciado, com muita admiração. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa B – automotiva multinacional)*

*Hoje, muda completamente o clima da área, as áreas mudam drasticamente, porque você olha o seu colega com alguma dificuldade física ou mental, que você não tem, e ele se esforçando para fazer aquilo melhor que você, te traz um outro impulso. Vem alguma coisa lá dentro e te toca. Será que você tem tanto problema assim? Olha lá. Você reclama porque carrega uma caixa, ele carrega uma caixa e meia, enquanto você carrega uma! Só que ele tem um problema que você não tem. Por que você não faz? (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

Uma outra estrutura discursiva revela o que Sawaia (2005) reputa como uma ação mediada pela compaixão, que leva as pessoas a se unirem em torno de um projeto social.

*A percepção é muito positiva,, as pessoas se vêem como agentes, num processo de ajuda social, de ajudar socialmente, de aproximação social, de fazer alguma coisa pela sociedade, na prática. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa E - multinacional de tecnologia diesel)*

### **A Percepção dos Gestores sobre a Deficiência**

No caso dos gestores, as falas transitam entre o paradigma social e o paradigma biológico. A deficiência é reconhecida como um limite físico por alguns, mas que não implica em limite da capacidade intelectual, uma vez que o potencial cognitivo, intelectual da PcD se sobrepõe a qualquer limitação física.

*(...) Meu modo de pensar deficiência? Você não pode falar assim “Fulano é deficiente!” Talvez não tenha o nosso padrão, seja diferente. Talvez ele tenha, por exemplo, determinadas inteligências, (...) de fazer alguma coisa por um ângulo de visão diferente do nosso (...) e assim a gente não pensa mais que é ou não deficiente, isso é um item superado e não existe desigualdade (...) (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

*A deficiência é algo de diferente que uma pessoa tem, algo fora do considerado normal, fora daquilo que a gente normalmente vê (...) ela pode utilizar recursos como uma cadeira de roda, mas sobretudo é... inteligência! (...) a capacidade que a pessoa tem de interagir, de inteligência, o que ela pode fazer. Normalmente quando a gente vê deficiente “Puxa vida deficiente!” e não é! (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

A deficiência pode ser percebida como uma limitação, falta, ausência, dificuldade, não apenas relacionada à parte física, mas também a conhecimentos e informações. A exemplo do conceito de diversidade, esses relatos conceituam a deficiência de maneira ampla.

*Deficiência é uma palavra meio difícil, a gente quando fala em deficiência pensa que falta alguma coisa na pessoa, ou membro, ou alguma coisa, ou uma dificuldade (...) eu não entendo só deficiência como uma pessoa com alguma dificuldade em exercer alguma coisa, mas sim uma deficiência de conhecimento ou de informação. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

*Deficiência é quando você tem a ausência...é...deficiência física é quando você tem ausência de um movimento... ou um membro do corpo que ele seja diferente das demais. Ou seja, uma pessoa que se diferencia entre as demais ela tem uma limitação. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

Outro discurso relaciona a deficiência à falta de sorte, mas encarada como ‘absolutamente normal’, revelando uma contradição possivelmente mediada pela emoção que o contato com a PcD suscita, um componente afetivo do preconceito - a compaixão (ARONSON, et al, 2002):

*Para mim, deficiência é a pessoa simplesmente ela não ter tido a sorte de ter nascido perfeita, saudável, com todos os membros perfeitos. Ela ter uma deficiência que é uma coisa absolutamente, eu encaro como normal, porque isso não a faz diferente de ninguém, de nenhum ser humano. (Gestora 4 – editora multinacional)*

Por fim, a deficiência é vista dentro da concepção social, cujo significado é atribuído pelo julgamento da audiência (OMOTE, 1996). Seria, neste sentido, assim um atributo que só se torna alvo de discriminação num ambiente social que desvaloriza a diferença (WOODHANS e DANIELI, 2000).

*Eu acho que a maior deficiência é você não saber enxergar o outro como pessoa, entendeu? Na verdade, o maior deficiente é aquele que não enxerga a pessoa com ser humano, isso pra mim é deficiência. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

A dificuldade de construção do conceito pela maioria dos gestores revela um discurso que ainda não foi alvo de reflexão, talvez pelo fato da deficiência ser um construto muito recente na experiência das empresas de maneira geral. Limitação, fora do padrão, fora do normal, dificuldade: qual o significado objetivo e qual o significado subjetivo de cada uma dessas palavras? Aos gestores cabe refletir sobre o real significado de cada uma dessas palavras e sobre sua influência em suas ações cotidianas.

## A Percepção das PcDs sobre a Deficiência

Ao falarem de suas deficiências, as PcDs entrevistadas se posicionam de duas maneiras: aquelas que aceitam com tranquilidade sua identidade como PcDs e aquelas que ainda têm certa dificuldade de lidar com essa questão. Esta percepção varia de pessoa para pessoa e também do fato da deficiência ser congênita ou ter sido adquirida.

A deficiência da PcD 1 (amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios) é uma coadjuvante na sua vida. Ela se preparou para o mercado de trabalho, de maneira a se posicionar de igual para igual com outras pessoas, com ou sem deficiência. Para ela o que vale é a capacidade:

*(...) Eu tenho condições de disputar em igualdade com alguém um emprego. E mesmo assim, eu acho que quem tem que ficar com a vaga é realmente quem for melhor, se tivesse uma pessoa disputando comigo que fosse melhor, o emprego tinha que ser para ela mesmo. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)*

Cabe ressaltar que a PcD 1 tem um irmão também com deficiência e, como ele, se qualificou e é bem sucedido profissionalmente. Isso sugere que, além do fato da família ter condições de investir na capacitação, deve ter incentivado o exercício da autonomia, com reflexos positivos na auto-estima de ambos. Este ponto encontra respaldo no comentário que o Gestor 2 (multinacional de agronegócios) sobre os pais da PcD, que se preocupavam em saber sobre o desenvolvimento profissional do filho: *“Eles não se preocupavam com o [nome], se preocupavam com o trabalho ‘Como que está o trabalho dele?’. A preocupação era com o trabalho, eles não viam mais o filho com deficiência, porque eles sabem da inteligência e da capacidade!”*.

A aceitação da deficiência reflete a maneira como a PcD se posiciona perante suas atividades, relações e a maneira como reage aos comportamentos e solicitações das pessoas que passam a interagir com ela:

*Quando eu me apresentei na [nome da empresa] foi uma... não diria um susto, mas.... foi uma coisa.... uma coisa nova para o... gerente do RH, para as pessoas que me receberam a princípio, porque a primeira impressão é aquela visual, você vê e fala: “Meu, o que a gente vai fazer?” (...) E foi interessante, ele realizou alguns testes comigo como realiza com outras pessoas, mas alguns testes diferentes...é... ele perguntou se eu digitava, como estava no meu currículo se eu mexia no computador, ele queria saber como eu mexia.... eu mostrei para ele como eu mexia no computador, ele perguntou se eu atendia o telefone, eu atendi o telefone, ele perguntou se... se eu escrevia, eu falei que eu escrevia... e enfim, entre outras coisas assim que eu fiz alguns testes aqui. Porque até então, é... visualmente você não imagina o que a pessoa pode fazer. (PcD2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)*

Uma percepção saudável também faz com que a pessoa não se imponha limites. Ao se ver sem os dois braços aos doze anos, a PcD 2 optou por se adaptar à sua nova condição, continuar os estudos, capacitar-se, buscar colocação, e se preparara para assumir novas responsabilidades quando as oportunidades surgirem:

*(..) Eu tinha os membros superiores, aconteceu um acidente, eu me reabilitei, me recondicionei, estou há onze anos vivendo assim e estou muito bem, estou feliz. Não sei se estaria se eu tivesse os membros superiores hoje bem como eu estou, me sinto feliz, agradeço a Deus todo dia por estar vivo e ter as condições que eu tenho hoje de trabalho, estudo...é... esposa, casa, ter tudo o que eu tenho hoje. (...) Então, vou me preparar cada dia mais para que sei lá, de repente eu não sei, aparece um cargo de liderança eu esteja preparado para estar aí. Ou o cargo em outra área, onde eu esteja preparado com o perfil para que aquela vaga que eu possa concorrer com os demais também que estejam preparados. (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)*

Ao considerar que não sabe se estaria tão bem hoje se o acidente não tivesse acontecido, a PcD 2 (amputação dos membros superiores) personifica um dos construtos da identidade da deficiência apresentados por Mpofo e Harley (2006): aceitar sua identidade para alcançar um funcionamento superior e não considerar que a diferença o capacita ou enobrece, tendendo a viver a viver positivamente com ela.

Falar com tranqüilidade sobre sua própria condição esclarecer as dúvidas das pessoas e lidar com a curiosidade com naturalidade também é um indicador de uma identidade saudável da deficiência:

*(...) Existem portadores que não tem essa facilidade de estar se comunicando. Tem uns que sofrem uma lesão e que não querem saber, não conversam com ninguém, se fecham, entendeu?(...) Depois eu sofri a lesão, no começo eu fiquei fechado mesmo. Depois disso eu vi que o mundo continua e todo mundo que me pergunta, quer saber, eu explico. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional).*

O relato da PcD 4, cuja deficiência foi adquirida, revela o sentimento de revolta pelo fato de não poder mais fazer tudo o que se fazia antes:

*Há uma certa limitação para tudo que eu fazia e muitas vezes me entristece, muitas vezes eu me sinto muito privilegiada porque eu vejo tanta gente com... bem pior que eu, eu vejo que a minha é assim tão insignificante que eu passo pelas pessoas sem que elas percebam, a não ser que eu fale. Ou que a pessoa repare demais, entendeu? (PcD 4 - paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

O discurso concretiza um mecanismo de negação da deficiência, a atenuação, que segundo Amaral (1995) pode ser expresso por frases do tipo “Poderia ser pior”. A deficiência passa a ser figura e a capacidade, fundo.

Não aceitar os limites de viver para sempre em uma cadeira de rodas foi um fator que a levou conquistar a mobilidade que tem hoje

*Se Deus existe e a minha mãe [Nossa Senhora] está no céu, eu não vou ficar em uma cadeira de rodas. .E aí eu e o meu ex-padrasto, ele lia os livros de neurologia, fazia fisioterapia nas minhas pernas, mexia, me picava, beliscava para eu começar a sentir. Aí foi voltando, eu usei muleta, andador, usei bengala, usei um aparelho no pé que a fisiatra falou para mim assim: “É permanente”, eu falei: “Não é permanente que eu não vou usar durante muito tempo”. Fiquei mais ou menos dois anos nessa transição toda e foi quando eu mesma falei assim: “Não quero mais usar aparelho no pé... porque eu não preciso disso”, a minha mãe falou: “Mas, você vai cair”, eu falei “Nem que eu caia, me arrebente, eu levanto e continuo.” Foi o que eu fiz. (PcD 4 - paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

Contudo, essa revolta, essa não aceitação a levou a aceitar um comentário de uma colega de trabalho que associou sua possibilidade de progresso profissional ao fato de sua deficiência ser quase ‘imperceptível’. Sequer percebeu a visão preconceituosa inserida no argumento da colega. Somente uma PcD que tenha uma deficiência imperceptível pode ser bem sucedida na carreira? Não é o que demonstra a da PcD 1 (amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios) que se impõe pela capacidade e conquistou espaço profissional, apesar de praticamente mexer um dedo da mão apenas.

Ter uma identidade saudável da deficiência significa ter uma consciência real das barreiras impostas pelo contexto, bem como a capacidade de lidar positivamente com elas, significa a possibilidade de aumentar a auto-realização e se engajar para ultrapassar problemas relacionados a estereótipos que limitem as escolhas de carreira e seu desenvolvimento profissional (MPOFU e HARLEY, 2006).

A percepção da deficiência leva a PcD a adotar um comportamento específico na empresa. O relato de dois depoentes revela a gratidão por estarem na empresa, que os trata tão bem e que se traduz em dois tipos de comportamento. O primeiro refere-se a não assumir o risco de ampliar sua atuação, permanecer fazendo o que já faz corretamente e não deixar o líder insatisfeito:

*Eu faço as minhas peças corretamente, quando eu faço errado, o meu chefe chama a atenção. (...) eu não gosto de coisa muito nova, eu quero ficar no meu trabalho mesmo porque se eu fizer alguma coisa errada, sabe? O meu chefe pode explodir, pode ficar bravo comigo e eu também não gosto, eu não quero deixar ele bravo. Eu*



*quero ficar no meu trabalho mesmo, fazer ele certo e deixar o meu chefe também satisfeito. (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)*

O segundo comportamento se refere a vergonha de solicitar recursos que são de direito da PcD, mesmo quando a empresa e a liderança deixa claro que deve agir assim. A troca da bota especial que lhe é dada por direito pela empresa ilustra esse ponto:

*Ah, é a vergonha né, você fica com vergonha. Só pede, pede. Tipo, acaba o solado no meu calçado, a empresa que paga, é R\$ 600,00, para mim é caro se for para me manter. Aí eu tenho que chegar na menina...na Tânia e falar: “Oh, Tânia o solado está gastando”, aí ela pede para olhar e fala: “Mas, você deixou chegar até aí”... e ainda briga comigo, porque é para pedir antes. Igual o meu outro sapato acabou... estava já vencido, eu demorei também para pedir.. (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)*

Esse comportamento diante da empresa talvez revele um sentimento de inferioridade que faz com que a PcD não assuma o seu espaço, afinal a empresa já fez tanto por ela e ela “só pede, pede”. Pedir para atender suas necessidades específicas é um direito da PcD.

Negar a deficiência, mostrar gratidão exagerada e não assumir riscos certamente são os frutos das experiências de exclusão e das dificuldades enfrentadas por cada uma dessas PcDs e da maneira como cada uma lidou, subjetivamente, com cada situação vivenciada.

Ressalve-se que revolta é uma reação que qualquer pessoa pode sentir quando não consegue administrar os problemas que enfrenta na vida, lidar com suas limitações, ou enfrentar situações de frustração. Da mesma maneira, manter-se seguro em um atividade já conhecida, evitar errar, também não é um privilégio da PcD. Muitas pessoas não-deficientes pensam e agem assim.

Se a deficiência é uma construção social que depende de significados compartilhados, a consciência da PcD em relação à importância de seu posicionamento na construção de um novo sentido para a deficiência é um fator primordial. Seu comportamento tem um impacto na audiência, uma vez que a atribuição de significados depende de três fatores como propõe Omote (1996): o ator (PcD), a audiência (pessoas não deficientes na empresa) e as circunstâncias sob as quais o julgamento ocorre.

#### **5.3.4 Categoria 4 – As Relações de Trabalho no Processo de Inclusão**

Esta categoria analisa o comportamento inclusivo e a forma como as relações de trabalho se estabelecem entre gestores, PcDs e equipe. Trata de entender os discursos, ações e sentimentos desses atores nas suas relações cotidianas. Conforme observado anteriormente, o

tratamento dado ao PcD derivará da concepção que se tem da deficiência (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006).

Esta categoria se divide em duas subcategorias: as relações entre o gestor e a PcD e relações entre a PcD e a equipe de trabalho.

O primeiro contato com a PcD causa, a princípio, um certo receio em todas as pessoas que participam de um processo de inclusão. A falta de informação e de convivência com uma PcD deixa as pessoas apreensivas sobre a melhor forma de agir, muitas vezes tentando ‘adivinhar’ quais as necessidades da pessoa a partir das poucas informações que possuem.

No caso do gestor 1 (multinacional de agronegócios), a equipe foi reunida antes do primeiro dia de trabalho da PcD e foi elaborado um esquema que imaginaram ser o adequado para ela: posição da mesa, quem ligaria o computador e até as brincadeiras cotidianas que poderiam ser interpretadas de maneira equivocada pela PcD.

*(...) No primeiro dia de trabalho dele a gente ficou imaginando “E se ele precisar disso?” Principalmente para ele que tem uma limitação física bem grande, o processo tem que ser adaptado a ele. A gente ficava imaginando o que a gente teria que adaptar no trabalho do dia-a-dia para ele poder fazer o trabalho. Por exemplo, será que eu vou ter que todo dia levantar e ligar o computador dele? Será que eu vou ter que atender o telefone para ele e colocar no ouvido dele? Será que eu vou ter que levá-lo no banheiro? (...) Como a PcD ia trabalhar muito comigo, o gerente falou “Você é muito brincalhão, cuidado com o que você fala, pode magoar o [PcD], porque às vezes você fala e aí ... tá correndo muito aí o trabalho?” (risos) Como ele iria correr? (risos) E eu ficava pensando... “Realmente, no dia-a-dia eu tenho que me policiar porque eu sei que falo brincando, e com a interatividade do dia-a-dia alguma coisa pode magoá-lo”. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

Esta questão também pode ser observada nos relatos dos gestores 3 (automotiva multinacional), 4 (editora multinacional) e 6 (multinacional de tecnologia diesel);

*No começo, eu acho que toda equipe ficou meio sem saber como fazer, como direcionar, como tratar esta pessoa, até porque a gente não conhece, em um primeiro momento você não conhece as pessoas. Então você não sabe até onde pode brincar, até onde pode comentar, até onde você pode falar., até que ponto que a pessoa aceita o jeito dela por ela mesmo. Então, o grupo como um todo ficou um pouco receoso, de que forma.. como tratar a pessoa. (Gestor 3 – automotiva multinacional).*

*(...) Eu fiquei com medo quando recebi essa missão. Fiquei com medo porque eu achei que eu não ia saber lidar com isso, porque o gestor, em muitos momentos, é emocional. Então a gente tem que tentar ter o equilíbrio. Eu falei “Meu Deus do céu, acho que eu não vou conseguir lidar, eu acho que eu vou ficar com pena, com dó!” E não, sabe? Eu encarei, peguei a missão pra mim, encarei (...) Eu fiquei deslumbrada, porém eu fiquei um pouco receosa (...) (Gestora 4 – editora multinacional).*

*(...) No começo foi um pouco complicado porque nós ficamos assustados. Como é que nós vamos lidar com o pessoal? Como é que vamos nos comunicar? Até então,*

*não tinha essa experiência ainda. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel).*

Mesmo o Gestor 2 (multinacional de agronegócios), que já tinha um contato social anterior com a PcD 1 (amiotrofia espinhal) e sabia de suas qualificações, ficou apreensivo: *“Como vai ser?” Então eu não ficava preocupado com o time, ficava preocupado com ele. Falava ‘Como ele vai se sentir?’”.*

Além do receio, a visão da deficiência interfere na crença da capacidade produtiva da pessoa. No caso do gestor 3 (automotiva multinacional), que estava em férias quando da contratação da PcD, o primeiro contato o fez questionar sua capacidade de trabalho. A deficiência foi vista no lugar da pessoa: o fenômeno da generalização da incapacidade se fez presente (GOFFMAN, 1975), gerando uma expectativa de desempenho inferior (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006).

*Eu estava de férias e quando eu cheguei com certeza minha impressão foi “pegaram uma pessoa que não vai me adiantar porque eu vou ter que fazer o trabalho por ele, eu vou ter que ajudá-lo a tentar a desenvolver. De repente pode ser que eu fique mais sobrecarregado do que tenha um auxílio.” Esse foi o meu primeiro momento. (...) “Ele não tem os membros superiores, ele vai trabalhar para mim diretamente no computador, como ele vai digitar os dados para mim? Como ele vai fazer um apontamento do pessoal da fábrica, sendo que ele não tem os membros superiores”? Isso ficou meio obscuro para mim em um primeiro momento. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

Contudo, uma nova situação não causa receio apenas para as pessoas não-deficientes. A PcD 1 (amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios) disse ter sentido um ‘friozinho’ na barriga quando ingressou na empresa, uma vez que não conhecia ninguém nem sabia como eram as pessoas. Novamente aparece o sentimento de insegurança da pessoa que se sente estigmatizada em relação à reação das pessoas que o receberão em um novo contexto (GOFFMAN, 1988).

Todos os relatos corroboram as idéias de Fineman (2001), sobre as emoções colocarem a racionalidade das pessoas em xeque. A categoria ‘deficiente’ tem uma representação social ainda bastante influenciada pelo paradigma biológico, mesmo que a fala racional seja balizada pela questão da capacidade. A visão da PcD suscita sentimentos e pensamentos mobilizados pelo parâmetro da eficiência, tão fortemente arraigado no contexto organizacional.

Esses sentimentos iniciais, oriundos da visão fragmentada da PcD, foram substituídos por uma visão mais ampla da capacidade, que encontrou correspondência positiva no desempenho das PcDs.

Quanto mais severa é a deficiência, maior o impacto. O relato do Gestor 1 (multinacional de agronegócios) sobre seus sentimentos iniciais quando realizou a entrevista de seleção com a PcD 1 (amiotrofia espinhal) ilustra bem este ponto. Ele tinha analisado o currículo, perfeitamente adequado às suas necessidades, e sabia que a pessoa tinha uma deficiência. Apesar do impacto inicial, o critério da competência prevaleceu.

*(...) A princípio vem à mente: tem deficiência. Você não conhece o profissional que está aí e esse impacto foi grande, não foi pequeno. Mas na entrevista mesmo se chegou à conclusão que ele era o profissional ideal para assumir a vaga e que foi aberta para não-deficientes (...)* (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)

Ainda assim, na primeira semana de trabalho o gestor 1 ficou um tanto reticente ao passar atividades. Não sabia o que, de fato, a PcD 1 (amiotrofia espinhal) poderia fazer, quanto tempo levaria para realizar a atividade ou que tipo de ajuda precisaria. Esta preocupação rapidamente foi substituída pela própria resposta da PcD, que executou muito bem sua tarefa, em um tempo menor do que o esperado. Os padrões do gestor começaram a mudar quando percebeu a capacidade profissional da PcD, “(...) *Porque profissionalmente não teve nenhuma... nenhuma queda por ele ter uma deficiência*”. Na verdade, ele respondeu muito bem ao parâmetro da eficiência vigente, surpreendendo a todos: “*A maioria das atividades para as quais ele foi contratado na época para fazer, fazia com alto índice de qualidade, não era assim uma coisa simples, e ele conseguia fazer muito bem feito.*”

Cabe observar que a PcD 1 (amiotrofia espinhal) é uma das exceções no universo geral das PcDs devido à sua formação privilegiada, como ela mesma reconhece. Há que se considerar que seu alto desempenho pode também ser mobilizado pelo esforço individual para dominar atividades consideradas geralmente inadequadas, por motivos físicos ou circunstanciais, o que leva a romper com a realidade de seus atributos, empregando uma interpretação não convencional do caráter de sua identidade social (GOFFMAN, 1975).

O ajuste de visões a partir de um maior contato com a PcD 2 (amputação de membros superiores – automotiva multinacional) também ocorreu com o gestor 3 (automotiva multinacional), quando a viu sentar-se e digitar com o pés sem nenhum problema. Para ele foi um aprendizado:

*(...) Essa vivência com esta pessoa, mudou um pouco esse impacto inicial. Não que eu achasse que as pessoas que tinham uma certa deficiência não tinham capacidade de desenvolver alguma atividade. Eu sempre fui muito aberto, mas eu não tinha vivenciado isso.* (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)

A representação social da deficiência somente pode ser ajustada quando o contato se estabelece: as pessoas passam a rever seus posicionamentos e a compartilhar as mesmas visões. O contato é uma das formas de se tratar o preconceito e os estereótipos, conforme preconizado por Allport (1958).

Na visão das PcDs, o relacionamento com o gestor é balizado pelo tratamento igualitário, um relacionamento aberto, que cobra e orienta:

*Ele me trata como faz com os funcionários dele, né., da nossa equipe, que é eu e mais um. Ele trata da mesma maneira. Tenho que fazer os relatórios de atividades que eu faço, tenho que documentar tudo. A orientação dele é sempre essa, ele gosta de estar em cópia de todos os e-mails... [tenho que] relata todas as atividades.*(PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios).

*Esse relacionamento com a liderança é muito bom. (...) É um conceito que todo mundo espera de liderança, de relacionamento aberto. É aberto a sugestões novas, a mudanças. (...) A liderança cobra do funcionário, o funcionário dá o feedback. Eu acho assim, [que se] tem uma relação boa, é para os dois lados, não é só de cima para baixo e de baixo para cima também. É uma relação muito boa. (...).*(PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)

*Ela senta, conversa, me explica as coisas: “Olha, tem que fazer isso, tem que fazer assim, assim, assim”. Pergunta se tenho alguma dúvida e se eu falo que não ela fala: “Não? Está bem, se tiver algum problema, alguma dúvida me liga”.* (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)

*Não tem aquele passar a mão porque é portador. Ao contrário, se você quer alguma coisa você deve ter que correr atrás, vai ter que crescer junto, Não é porque você é portador que vai ficar ali encostado em um canto, achando que ninguém vai te ver, que você vai ficar ali. Se você não está servindo para a empresa, tchau, tchau. Tchou e benção, você pega a sua mochilinha, porque não serve.* (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)

*É legal, a gente brinca, ri (...) Quando você erra, ele chama a atenção que ninguém é perfeito, mas é legal... não tenho do que reclamar.* (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)

*Ele está sempre me olhando, sempre me vigiando, perguntando se eu estou bem, se está faltando alguma coisa e sempre passando comunicado para as chefias. O meu chefe está sempre prestando atenção em mim, tem uma pessoa na minha área que sabe um pouquinho de sinais e quando tem alguma dificuldade, essa pessoa vem ajudar na tradução.* (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)

São comportamentos que demonstram a acessibilidade atitudinal já que a preocupação da liderança é com o desempenho profissional da PcD. Os discursos dos gestores são aderentes à visão das PcDs:

*(...) Eu conheci, bati um papo com ele, “Olha, a gente vai trabalhar junto, meu sistema de gestão é esse, preciso que você desenvolva isso”, passei as informações básicas sobre a minha forma de gestão e depois, quando ele estava mais integrado, ele pôde desenvolver o trabalho normal.* (Gestor 3 – automotiva multinacional)

*Na minha área, todos estão misturados, todos. A gente trabalha com efetivos, com cooperados, com estagiários e com PNEs, justamente pra que todos se... e eles fazem as mesmas atividades, não tem uma atividade que é só do PNE (...) Não é aquela coisa que diferencia pela condição física da pessoa. Muito pelo contrário. (Gestora 4 – editora multinacional)*

*(...) É uma relação de transparência muito grande que você tem que ter com eles. Você tem que ser muito objetivo, muito claro, não é pelo fato de ser PNE que você tem que ficar cheio de cuidados. Eu os trato como se eles fossem uma pessoa normal mesmo, sem nenhum problema. São cobrados, se tiver que chamar a atenção, por alguma coisa errada, são chamados à atenção, se acertarem, também são elogiados, mas são tratados, realmente, eu os trato, como trato terceiros, setenta terceiros que eu tenho que gerenciar da mesma forma. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

Tratamento igualitário envolve respeitar a diferença e trabalhar com as limitações que são inerentes a ela, como é o caso do gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel), que tem uma PcD surda em sua equipe e, por isso, suscita maior preocupação com a questão da segurança.

*(...) Todos na verdade são preparados para estar respeitando esses limites. É aquela preocupação nossa. Geralmente eles trabalham em postos onde trabalham duas pessoas e sempre a pessoa que está ali com ele é uma pessoa já treinada para qualquer necessidade. Qualquer eventual problema essa pessoa, ela sabe como estar direcionando o caso já de imediato para a gente. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

De maneira geral, os discursos dos gestores apontam para uma receptividade muito grande das equipes, que rapidamente integraram as PcDs em seus grupos, embora no início tenha existido uma dose de curiosidade, até mesmo em função da pouca ou nenhuma convivência que a maioria das pessoas não-deficientes nas empresa têm com uma PcD.

De acordo com o gestor 3 (automotiva multinacional), no início era tudo muito novo. As pessoas da empresa viam as mudanças de layout acontecendo e não entendiam muito bem o porquê daquilo. A curiosidade é um comportamento apontado também pelo gestor 1 (multinacional de agronegócios), uma vez que a visão de uma pessoa em uma cadeira-de-rodas motorizada, com severas limitações de movimentos, mexeu com o imaginário das pessoas, conforme demonstra o relato abaixo:

*No começo as pessoas perguntavam o que ele está fazendo aqui. Eu percebia assim, o pessoal avalia ele andando na cadeira e mexendo um dedinho “O que ele faz na empresa, qual o trabalho dele?” Curiosidade. As pessoas que são meus colegas chegavam a perguntar “O rapaz que trabalha com você faz o quê?” E eu respondia: “Ele é designer, ele trabalha com o web site da empresa. Ele que criou a imagem, desenho, o layout, diagrama, tudo” “Ah é! Ele que faz!” Era uma surpresa para as pessoas (...) (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

Os três relatos abaixo descrevem a receptividade das equipes, evidenciando o que Sasaki (2006) denomina acessibilidade atitudinal:

*O que a gente vê é que a recepção foi muito integradora em todos os setores. Hoje esta pessoa pode passar em qualquer área da fábrica que ela é muito bem aceita, muito bem integrada, porque o jeito dela é muito tranqüilo. E então, nos momentos que ele precisou de algum auxílio, de algum suporte de outro setor, foi muito bem recebido, muito bem aceito. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

*[A PcD] não foi recebida “Oh, vem vindo aí um pessoal diferente!”. Ao contrário, são empregados da empresa que tiveram oportunidades, que estão aí pra crescer, para trabalhar junto. Eu não enxerguei eles serem tratados como diferentes, ao contrário. São assim, bem unidos, bem queridos, a gente tem até os meninos [PcDs] que rodam todos os andares, que são os “boys” internos, que trabalham na expedição, chega época de Natal, eles ganham presentes de todo o pessoal, são pessoas muito bem quistas. Eu não vi diferença. Ao contrário, acho que foram muito bem inseridos no contexto, não teve problema, não. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

*O pessoal foi super carinhoso porque é um trabalho super importante que a empresa fez, que continua fazendo, esse trabalho de inclusão. E todo mundo enxergou como um negócio bacana, porque é uma abertura de portas para as pessoas. Porque todo mundo tem o seu espaço. Todo mundo quer conquistar o seu espaço, todo mundo precisa trabalhar. Então, essa foi uma oportunidade bacana, o pessoal aceitou... assim de braços abertos, foi muito bacana. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

Tanto o gestor 1 (multinacional de agronegócios) quanto a PcD 1 (amiotrofia espinhal) que com ele trabalha são unânimes ao afirmarem que a integração com a equipe foi muito rápida e que se estendeu para fora do ambiente de trabalho, uma vez que ela é convidada para todos os eventos fora da empresa: jogos de futebol, cinema, jogos online, comemorações. Segundo o gestor, as pessoas acabam esquecendo da deficiência, pois é o profissional que está em evidência.

Para a gestora 4 (editora multinacional), é uma questão que vem melhorando dia-a-dia. Embora as PcDs estejam concentradas em uma área da empresa, a receptividade transcende as pessoas da equipe na qual as PcDs estão inseridas:

*Lá na festa de confraternização, que teve o ano passado, ver os portadores se divertindo, dançando, cantando, como todos. E você vê o entrosamento entre a empresa inteira, você percebe como a aceitação tem sido maior a cada tempo que passa. Vai fazer dois anos agora que a gente está trabalhando assim, especificamente com essa equipe, e isso tem melhorado. (Gestora 4 – editora multinacional)*

Um aspecto relevante deste processo é a postura adotada pelas PcDs. As falas, mais uma vez, reforçaram que o posicionamento da PcD em relação à sua deficiência diante de seus pares contribui para o estabelecimento de novos sentidos para as relações vividas no

contexto de trabalho. Isso demonstra a necessidade da própria PcD em desmitificar discursos, romper estigmas e propor o estabelecimento de condutas adequadas que não sejam nem superprotetoras nem limitantes. Isso só é possível quando a PcD tem o que Mopfu e Harley (2006) chamam de identidade saudável da deficiência.

*Tratar igual, ter o tratamento igual, sem querer tratar diferente. Se você trata diferente, tem portadores que gostam, que eu conheço. Na AACD mesmo tem vários, mas tem uns que já se sentem discriminados e já querem sair, entendeu? Se eu sentir que eu estou em um lugar porque eu sou portador eu já ponho a minha mochilinha nas costas e vou embora. Vou embora, não tem nem porque eu estar aqui. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)*

No caso da PcD 6 (surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel), sua postura no ambiente de trabalho faz com que ela assuma seu papel no processo e mantenha um relacionamento de igual para igual com seu colega:

*Eu acho interessante essa PcD que tem o problema auditivo. Uma vez ela me chamou e gesticulou que o rapaz que estava trabalhando com ela estava falando demais, e que o serviço não estava saindo com qualidade. (...). Ela chamou a atenção para isso e foi interessante. A gente conversou com o rapaz e o rapaz falou: “Realmente isso aconteceu”, e se corrigiram. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

Observa-se aqui que a maneira como cada PcD se posiciona dentro do contexto intergrupar de trabalho influencia a maneira como as demais pessoas a enxergarão e na maneira como se relacionarão com ela. Neste caso, assumir seu papel no processo produtivo e ter voz e participação no grupo.

### **5.3.5 Categoria 5 – Papel do Gestor**

Esta categoria explica qual o papel que empresas e PcDs atribuem ao gestor no processo de inclusão e qual é a visão do mesmo sobre esse papel, bem como a maneira como ele se concretiza em suas ações cotidianas.

#### **Papel do Gestor na Visão dos Responsáveis pelo Programa de Inclusão**

Os depoimentos dos responsáveis pelo Programa de Inclusão revelaram dois eixos principais para o papel do gestor. No primeiro, o gestor deve ser o modelo, um exemplo a ser seguido por todas as pessoas da equipe:



*Eu diria que é 99%, (...) Ele é o responsável pelo ambiente, pela implementação dos processos, pelo desenvolvimento das pessoas, principalmente aqui na empresa. O RH é muito um facilitador, um suporte, um especialista que ajuda com ferramentas, mas quem realmente vai implementar, vai fazer a diferença, vai ser o gestor. (...) Os gestores, eles são o exemplo. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)*

*Extremamente importante, porque o gestor, ele é que vai ser o mediador. Então ele é que vai ser o principal modelo, pra lidar com essas pessoas. A atuação dos demais, dos colegas, acaba sendo um reflexo, porque depende muito da forma como o gestor lida com isso. (...) É fundamental a posição dele, para ele lidar, de uma forma digna, com esse profissional, não como sendo uma boa ação (...) Porque essas pessoas têm potenciais e competências, como qualquer uma outra, e que nem por isso elas devem receber um tratamento melhor ou serem mal tratadas. (...) Então, não precisam ser discriminados e também não precisam ter privilégios (...)Depende bastante do gestor, dele ter essa posição muito clara, muito nítida, para passar para sua equipe, para os demais. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional).*

Essa postura inclusiva do gestor, que deve servir de modelo para todos que com ele trabalham, pressupõe que ele entenda um pouco a deficiência:

*Se não tiver uma postura inclusiva, o programa vai abaixo. Eu acho que é isso: é entender um pouco a deficiência e, da melhor forma possível, tratá-lo como qualquer outro funcionário, sem diferença. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D – multinacional do setor de energia)*

No segundo eixo, cabe ao gestor a formação, orientação, delegação de tarefas, ser justo e honesto nas suas avaliações e garantir a integração da PcD na equipe:

*(...) O papel do gestor é muito forte no sentido da questão da formação, da orientação, da integração dessa pessoa, não só do portador, mas como de qualquer outro [funcionário]. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa C – editora multinacional)*

*O papel do gestor é preparar a sua equipe pra receber essas pessoas, criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dessas pessoas. Hoje, basicamente seria esse. Como preparar um ambiente favorável? Delegar tarefas, abrir espaços, oportunidades, trazer informação, e tratar ela [PcD] de uma forma igual, sendo justo, honesto, tendo as avaliações, tendo feedback. Porque através disso, a pessoa vai crescer como qualquer uma outra. Não agir de forma diferente, do que ele tem obrigação. Isso os gestores da nossa empresa têm obrigação de fazer. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

Esses dois eixos são complementares e indispensáveis para que qualquer programa de inclusão seja bem sucedido. O gestor trabalha com e por meio de pessoas e isso envolve obter resultados, utilizar e desenvolver o potencial do membro de sua equipe, administrar as relações e manter a coerência entre seus atos e palavras para que seja efetivo como líder e um bom modelo para seus seguidores. Tal conduta como gestor se aplica a todos os seus

liderados, sejam eles PcDs ou pessoas não-deficientes. É sua obrigação como gestor conforme ressaltado acima.

### **Papel do Gestor na Visão das PcDs**

Os relatos das PcDs ressaltam que o papel do gestor é ser o responsável por dar oportunidades, incentivar e gerenciar o desenvolvimento das PcDs, valorizando seu potencial em detrimento da deficiência.

No caso da PcD 1 (amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios), o papel do gestor foi dar oportunidade de trabalho quando admitiu uma PcD na equipe, antes mesmo da empresa ter um programa de inclusão. Participou de um processo seletivo com outras pessoas não-deficientes e foi escolhida pelo seu currículo, independente de sua condição física: *“Eu nunca participei de nenhum projeto de inclusão. Foi uma coincidência boa, a vontade de um gerente que resolveu ser o primeiro a trazer o primeiro deficiente na empresa”*.

Ao dar suporte para a PcD, orientá-la, motivá-la e permitir que ela desenvolvesse sua capacidade a partir de suas bases, o gestor extrai o potencial da diversidade, conforme defendem Cox e Baele (1997).

*(...) Sempre me proporcionar desafios, sempre atividades novas. Eu entrei como apontador de produção (...) mas não parou por aí, ele sempre passava: “Meu, você vai fazer essa ata para mim, eu faço um gráfico, você não quer fazer esse gráfico?”. E eu vou lá e faço o gráfico Meu gestor diz: “Você não quer cuidar dessa atividade para mim?”. (...) Ou seja, são coisas novas na carreira. Então aprendi a fazer gráficos, aprendi a controlar planilhas, mexer bastante com o Excel, lidar com pessoas. De repente, se tinha uma reunião com o grupo de trabalho e alguns dos tópicos daquela atividade, era eu que fazia normalmente. O líder passava para que eu falasse na reunião. Ou seja, eu desenvolvi a minha apresentação pessoal, eu desenvolvi muitas coisas. Cinco anos [de trabalho na empresa] foi uma escola, hoje eu sou o que eu sou porque foram cinco anos de todo dia estar buscando uma coisa nova no setor que eu fiquei. (...) (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional).*

O papel de integrador da equipe é tido como fundamental pela PcD 3 (paraplegia de membros inferiores – editora multinacional): *“É o elo principal entre todos: empresa, equipe e a PcD contratada, dependerá do gestor uma boa integração”*.

Tal visão é compartilhada pela PcD 4 (paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia). Como sua gestora estava afastada quando ingressou na empresa, ficou subordinada a um gestor que, logo em seguida, foi transferido de área. Isso a deixou sem direcionamento, uma vez que não sabia quem de fato era seu chefe: *“Eu não sei quem é o meu chefe, ninguém nunca me falou, ninguém nunca me falou: ‘Eu sou a sua chefe e*

*tal'. Não. (...)*". Somente descobriu a quem se subordinava quando precisou faltar e não avisou, pois não sabia a quem dar explicações. Descobriu quando recebeu um telefonema da pessoa que de fato, era sua gestora:

*Aí que eu descobri que a fulana era a minha chefe, que eu não fazia mais parte da informática fazia parte da logística, [descobri] por um acontecimento assim. Eu acho que se não tivesse acontecido naquela época eu ainda teria ficado naquela época com aquele ponto de interrogação na minha cabeça: "Quem é o meu chefe?" (...)* (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional de tecnologia diesel)

Ela reconhece que poderia ter perguntado, mas há que se considerar que muitas das PcDs jamais trabalharam, não têm idéia clara de como é o ambiente empresarial, suas regras etc, e necessitam ser integradas tanto quanto outro funcionário. Para o desempenho de qualquer função na empresa, existe a necessidade de informações adequadas sobre os aspectos motivadores (estímulos verbais e não-verbais, manifestos em atitudes e comportamentos positivos), de coordenação (quem trabalha com quem) e técnicos do cargo (o quê, por quê e quando fazer).

Tal situação revela uma exclusão dentro da inclusão, contradizendo o discurso da empresa quanto à sua forma de trabalhar o programa de inclusão. Talvez tenha sido uma situação isolada, mas que não deveria ocorrer com qualquer profissional que viesse a integrar seu quadro funcional tendo ele uma deficiência ou não. Revela, ainda, a falta de uma ação mais eficaz da empresa no que se refere ao acompanhamento inicial da PcD que nela ingressou, bem como uma orientação mais específica para a gestora que está retornando de uma licença médica e, por este motivo, não havia participado do processo de integração inicial quando da admissão das PcDs. Pequenos detalhes, porém detalhes importantes e que têm impacto na PcD que vivencia esse tipo de situação.

O momento inicial, sobretudo, pede que o gestor assuma o papel de professor: *"Ele me ajudou muito no começo. No começo o trabalho era difícil e ele me ensinou (...)"* (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel).

### **Como o Gestor Compreende seu Papel no Processo de Inclusão**

Uma conotação que emerge dos discursos dos gestores é que o papel deles exige o desempenho de várias atribuições: dar condições para a PcD desempenhar as atividades, delegar tarefas adequadas sem subestimar suas reais capacidades, entender os seus limites, dar *feedback* autêntico e conhecer o que a PcD gosta ou não:

*Acredito que o papel é uma junção de diversos fatores (...) Procurar, adequar e facilitar as atividades para que possam ser desempenhadas por uma pessoa com necessidades especiais. (...) [O gestor] Não pode subestimar a capacidade física e intelectual do profissional especial. (...) Também é importante que descubra os limites do profissional especial. (...) Então, o gestor deve explorar as oportunidades. Além disso, o gestor não pode se sentir constrangido em dar o devido feedback ao profissional especial. (...) [É preciso] Ter uma conversa com o profissional especial, para saber se ele se sente confortável com brincadeiras, expressões etc, que inevitavelmente poderão ocorrer. Com isso poderá saber os limites ao qual poderá chegar. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

O gestor 2 (multinacional de agronegócios) complementa a visão do gestor 1 observando que o exercício desse papel pressupõe a quebra de paradigmas:

*É uma experiência diferente que a gente teve na empresa. E eu também, na minha carreira, nunca tinha trabalhado com uma pessoa especial e essa experiência diferente permitiu a gente quebrar essa barreira, esse bloqueio. Muitas vezes esse paradigma está ligado ao fato da gente conhecer essa pessoa [PcD] em eventos sociais, familiares, e é muito diferente trabalhar com essas pessoas. Ao trabalhar com as pessoas, você tem uma responsabilidade maior. Mas eu percebi que essa barreira que eu tinha foi quebrada porque foi muito mais soberano o lado profissional, a capacitação e a competência do [PcD] do que as coisas que eu imaginava (...) (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

O papel de integrador também é destacado e envolve incluir a PcD no sistema de trabalho, no grupo de trabalho, incluí-la em todas as instâncias, em todos os níveis, trabalhando as restrições que possam aparecer.

*Outra coisa fundamental, e não vejo isso no nosso meio social, fundamental no trabalho é a integração. Isso é um fator importante, você fazer de tudo para a pessoa se sentir integrada. Não só falar, você tem que fazer com que isso aconteça (...) (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

*O papel do gesto é grande, porque além de você incluir a pessoa no sistema, no caso, o funcionário, você tem que incluir no seu grupo de trabalho, uma sistemática de que o grupo todo aceite esta pessoa. Podem ter algumas restrições, mas o gestor tem que mostrar muito calmo, muito naturalmente para as pessoas, que a inclusão tem que ser em todos os níveis, seja ele de conhecimento, seja de aprendizado, de brincadeiras. Mas o grupo todo tem que aceitar essa inclusão como um todo. Eu acho que o gestor tem um trabalho não só de incluir a pessoa, mas de incluir o sistema em relação a esta inclusão de uma pessoa com deficiência. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

*O papel do gestor eu acredito que seja tentar promover essa inclusão, da maneira mais natural possível, na equipe. Porque existe preconceito, existe. (...) O papel do gestor é fundamental: é tentar promover o grupo, é tentar fazer com que haja um mínimo de homogeneidade no grupo. Mas a função principal é fazer com que o grupo entenda que eles são únicos. Entre eles são iguais, não são diferentes, não vão se tratados de maneira diferente, e isso é uma coisa que tem que ser meio que imposta, sabe? De maneira natural, de maneira tácita... é isso aí, no dia-a-dia. (...) O grupo é único, eu quero que seja único, eu quero, eu estou pedindo que a produtividade seja relativamente igual, eu estou treinando igual, as atribuições são*

*iguais. Então a inclusão, eu acredito que acaba acontecendo naturalmente.* (Gestora 4 – editora multinacional)

A importância de se ter uma sistemática para com que o grupo aceite a PcD de maneira natural, é mencionada tanto pelo gestor 3 (automotiva multinacional) quanto pela gestora 4 (editora multinacional). Como ressalta o gestor 3, incluir também nas brincadeiras, a partir da maior convivência e entendimento da dinâmica da PcD 2 (amputação de membros superiores) que com eles trabalha.

Contudo, a menção da ‘imposição’ feita de maneira tácita pela gestora 4 (editora multinacional) sugere que o natural não acontece por si só e cabe ao gestor assumir a responsabilidade de mostrar no dia-a-dia seu posicionamento sobre as atitudes esperadas e a coerência das atitudes do gestor com o discurso realizado para o grupo.

Ao assumir para si esta responsabilidade, o gestor permite que o grupo compartilhe da mesma visão sobre a forma de interagir com a PcD. A inclusão é um processo bilateral, no qual todos aprendem juntos, no cotidiano.

Se considerarmos os contextos de acessibilidade propostos por Sasaki (2006), as falas dos gestores remetem-se a, pelo menos, quatro deles: garantir a comunicação, as atitudes adequadas à integração, os instrumentos de trabalho e métodos e técnicas que permitam à PcD o desenvolvimento de suas potencialidades com respeito às suas limitações.

Além desses pontos, o papel de professor também aparece como fundamental, uma vez que o gestor pode até garantir os elementos de acessibilidade necessários sem se dispor a ensinar, a mostrar a importância do saber, orientar, direcionar, conversar e motivar a PcD, como se vê nos depoimentos abaixo:

*No começo, até os cursos que eles tinham que fazer, um curso de recepção, curso de etiqueta, eu acabei participando junto com eles, porque a gente tem alguns caso que têm dificuldade até de entendimento. Se vier um palestrante, conforme o vocabulário da pessoa, têm alguns dos meus PNEs que não vão nem entender o que o palestrante quis dizer. Então, no começo, eu até participava junto como instrutora deles, explicando: “Olha, ele falou isso, você entendeu?” “Se não entendeu, pergunta!”, ou então depois que a pessoa saía: “Vamos discutir o que foi falado aqui?” “Ah, foi isso, assim, assim, assado!”, e acabava tendo um debate aberto para a pessoa fixar melhor.* (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

*Eu acho que [o gestor tem que ter] um pouco de professor, um pouco de amigo, de profissional, de pessoa, de ser humano. Tem que ter um pouco de tudo, porque é um conjunto. (...) O papel dele acaba sendo um conjunto de tudo... profissional, pai, amigo, irmão. Na hora que tiver que elogiar, elogiar, na hora que tiver que cobrar, dar bronca, mas a bronca com respeito, porque hoje em dia dentro de uma empresa você não tem mais aquele gestor ditador...(...) Saber como dirigir as palavras com as pessoas, porque ao mesmo tempo você precisa passar onde ela está acertando, como você precisa passar onde ela está errando, de forma que você mostre para*

*ela, que ela compreenda e não leve para o lado pessoal. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

A partir dessas análises é possível afirmar que o papel dos gestores transita entre a função de integrador e professor, até o papel de facilitador e promotor do desenvolvimento intelectual e profissional da PcD.

### **5.3.6 Categoria 6 – Facilidades e Dificuldades do Processo de Inclusão e Estratégias de Enfrentamento**

#### **Facilidades**

As facilidades que aparecem nos discursos dos responsáveis pelo Programa de Inclusão e dos gestores estão relacionadas a três aspectos: acessibilidade atitudinal, políticas e procedimentos da empresa frente ao programa e à postura das PcDs.

A acessibilidade atitudinal aparece na receptividade das equipes em trabalhar com as PcDs:

*O que foi muito interessante é que problemas com a equipe a gente não teve. Eu achei que a gente pudesse ter. Não, foi superpositivo. O feedback que a gente teve é que as pessoas se sentiram até mais engajadas, muitas vezes de poder colaborar, de ver que a pessoa estava sendo incluída na equipe, que eles poderiam ajudar no desenvolvimento, de valorizar a empresa por tomar a iniciativa de contratação. Então foi até interessante porque de equipe a gente não teve problema nenhum. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)*

*Por incrível que pareça, nós tivemos mais facilidades que dificuldades. Por quê? Por ser uma característica da empresa essa receptividade, nós não tivemos nenhum problema de discriminação. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional)*

*A PcD cadeirante que tem dificuldade no restaurante, por exemplo, tem a colaboração, a ajuda do colega de trabalho. Porque, se ele tem que andar com as mãos, levar a cadeira, ele não tem como segurar a bandeja. Então, sempre tem um colega que o ajuda a montar o prato, que leva a bandeja para ele até a mesa. Tem esse movimento também que é bastante positivo. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa C – editora multinacional)*

*Isso foi fantástico porque eles [os membros da equipe] trouxeram a [PcD] para o time sem diferenças e o time a tratava sem diferenças (Gestor2 – multinacional de agronegócios)*

*(...) O grupo é bastante receptivo, e foi bastante positivo, também, porque o preconceito acaba gerando a desmotivação. Eu certamente teria percebido esse problema, teriam me falado, teriam questionado, eles teriam se manifestado de alguma maneira, se não diretamente a mim como gestora, mas pelo menos no RH.*

*De alguma maneira eles teriam registrado essa reclamação. (Gestora 4 – editora multinacional)*

O posicionamento da direção da empresa, suas políticas e o trabalho desenvolvido pela área de Recursos Humanos, também é reconhecido como elementos facilitadores:

*(...) A gente teve um apoio muito grande da diretoria para esse programa(...) (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D – multinacional do setor de energia)*

*A gente mantém sempre aqui uma política de transparência da equipe. Hoje, qualquer funcionário pode entrar na sala do presidente e conversar com ele a hora que ele quiser e é assim com toda a diretoria, toda a gerência, toda a supervisão. Isso facilita o processo, porque quebram-se as barreiras e as pessoas não conseguem mais voltar ao seu castelo, ficar lá no seu feudo, reinando absolutas, porque existe uma parede e ninguém vê. O que acontece? Nós removemos as paredes, hoje cada um responde pelo que faz. Então ele tem um compromisso de desenvolve as pessoas, ou procurar uma outra carreira, um outro objetivo, uma outra colocação, porque esse é o objetivo da nossa empresa. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

*(...) Esse era o meu speech [referindo-se ao programa de Valorização das Diferenças]. Quando eu tinha algum gestor, com alguma resistência, esse era o meu primeiro “speech” com eles. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)*

*Eu acho que o grupo tem uma idéia muito bem formada e esclarecida com relação à inclusão. (...) Então o grupo todo se abriu para isso, a ponto de levar [para] fora da empresa. Qualquer empresa pode estar contratando, que as pessoas se sobressaem mesmo. Esse foi um grande aprendizado para o grupo como um todo mesmo. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

*A [empresa] tem uma comunicação muito boa, através de jornalzinhos, e eles até fizeram parte do histórico da [empresa], os primeiros PNEs. (...) Ela tem uma parte de comunicação muito boa. (...) sempre faz um aviso, com antecedência: “Estaremos implantando um novo projeto!” Dá nome ao projeto, e as pessoas receberam muito bem. Eu acho que a [empresa] soube preparar bem, talvez até no começo, por atender uma cota que era obrigada por lei, mas depois acabou virando um processo natural. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

*(...) Na verdade, o suporte a gente tem até hoje. (...) Qualquer tipo de problema que você venha a ter com quem eles, você pode muito bem orientá-los e eles procuram aqui o RH, .ou a gente vem e procura o RH, pega a solução do problema, encaminha e passa para eles. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

Conforme dito anteriormente, a identidade da deficiência que a PcD assume vai auxiliar na quebra de barreiras, desmitificar estereótipos e contribuir para a criação de novos significados entre os atores do processo de inclusão.

Dedicação ao trabalho, índice de absenteísmo praticamente zero e bom retorno nas atividades elevaram as PcDs à posição de referências para novas contratações:

*(...) Eles passaram a ser uma referência nas novas contratações, mesmo que não fosse necessário contratar mais deficiente. Pelo fato de nós já termos a cota, passou*

*a ser natural a contratação de mais pessoas, porque foi um trabalho muito bonito, muito bom, e os próprios gestores passaram a querer mais profissionais com deficiência. Falavam: “Olha, como referencia o Fulano, ou o Beltrano, porque eles são tão bons, que se já mandarem um com a metade do que ele é, pra mim já está bom!” “Por favor, pode encaminhar mais profissionais pra mim com o mesmo perfil!” (...) (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional).*

*Então, atividades repetitivas, o deficiente mental, ele tem uma qualidade muito superior e um desempenho duas a três vezes superior do que um outro que não tenha esse rebaixamento mental. Por quê? Ele consegue se concentrar e se focar ali: é montar aquela pecinha, ele monta. Se falar que é mil por dia, ele monta mil por dia, e na metade do dia ele já terminou de montar as mil e está pedindo mais (...) Não tem quem bata eles em produtividade e qualidade. (...) (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

A maneira como as PcDs se integraram e participaram de todas as atividades com naturalidade e eventos também é destacada como uma facilidade:

*(...) A integração desses profissionais aos demais colaboradores fica muito visível quando você tem uma festa, por exemplo, de final de ano, uma festa junina. Você tem lá os cadeirantes, eles estão ali no meio, eles participam, eles gostam de brincar, eles dançam. Então, eles se sentem parte. Eu acho que isso é um aspecto positivo que a gente tem que ressaltar. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional)*

### **Dificuldades e Estratégias de Enfrentamento**

A resistência dos gestores em aceitar PcDs em suas equipes aparece como a dificuldade mais recorrente no discurso dos responsáveis pelo Programa de Inclusão das empresas.

Por ocasião da implantação do programa na empresa B(automotiva multinacional), os gestores acharam uma ação nobre, importante, mas que era viável somente na área do outro:

*“Nossa, é importante essa questão de responsabilidade social, mas eu acho que seria mais interessante no setor do Fulano!”...(Risos)... “Ou do Cicrano, porque no meu, pode ser perigoso, pode se machucar, vai ser muito arriscado, eu tenho receio de ter algum problema!” (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional)*

O mesmo ocorre na empresa C (editora multinacional). O fato das pessoas serem todas agrupadas em uma área, salienta o atributo físico e contribui para a manutenção da visão fragmentada da PcD, que leva os gestores de outras áreas a questionarem a capacidade da PcD que o RH indica quando surgem vagas internas. Conforme relata o responsável pelo Programa de Inclusão, os gestores “*ficam com o pezinho atrás*”.



No caso da empresa D (multinacional do setor de energia), o preconceito se manifestou na contratação de uma PcD visual: *“no começo, eu tive uma certa resistência com os deficientes visuais, que não são totais, são parciais, mas todo mundo achava que ele ia se machucar, que ele ia cair, que ele bateria nas mesas.”* (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D)

As estratégias de enfrentamento foram diferentes para cada caso. Na empresa B (automotiva multinacional), o Diretor Presidente se posicionou categoricamente: todos teriam PcDs em suas áreas, sem exceção, e não seria permitida qualquer forma de discriminação. Já na empresa C (editora multinacional), os responsáveis pelo programa de inclusão negociaram um período de teste da PcD na nova área até que sua capacidade se revelasse e seu desempenho diário mostrasse que era qualificada e capaz de exercer a função. A empresa D (multinacional de tecnologia diesel) optou por inserir a PcD visual na área e acompanhar o gestor até que ele percebesse que seus receios eram infundados.

A segunda dificuldade mais apontada pelos responsáveis pelo Programa de Inclusão foi a postura dos gestores ao lidarem com as PcDs: comportamentos de superproteção, não querer dar *feedback* ou fazer desligamentos quando necessário:

*(...) A gente teve questão também relacionada a gestores, que tinham muita dificuldade de lidar com pessoas com deficiência, de “Mas se a performance não for boa, então quem vai dar o feedback, quem vai desligar o funcionário? Eu não vou! Quero um compromisso que vocês do RH que vão fazer!”* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios)

*(...) No início, eu senti que houve um sentimento de proteção, das pessoas quererem cuidar, proteger.(...) No começo eles [os gestores] tinham uma certa compaixão, um sentimento de protecionismo. (...) Poupavam a pessoa, poupavam de dar bronca.* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa D – multinacional do setor de energia)

*A superproteção, o excesso de zelo, o excesso de cuidado, proteger demais, não expor ao risco. A pessoa só cresce quando ela enfrenta as situações diversas.(...) E a pessoa tem medo de magoar, tem medo de ser duro demais [pensando] “Coitado, ele já sofre tanto!”* (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa E – multinacional de tecnologia diesel)

A inclusão é uma questão de superação de barreiras e preconceitos. A superproteção, a compaixão, e o cuidado excessivo são formas de manifestação de preconceito (CROCHIK, 1995) e que mobilizam mecanismos de defesa. Os primeiros contatos determinam uma relação sutil, baseada nas primeiras impressões e por estereótipos que levam os gestores a estabelecerem um papel para si ou designarem papéis aos outros (GOFFMAN, 1975). No caso das PcDs, essa afirmação pode ser vista quando os gestores tentam poupá-las de atitudes

de repreensão, alegando que a deficiência já é considerada uma forma suficiente de sofrimento.

Esta subjetividade nas relações, conforme argumentam Davel e Vergara (2001) mostra o quanto os gestores precisam entender como suas próprias emoções mobilizam seus comportamentos, percebendo a si mesmos e ao outro e entendendo como se dão as interações.

A empresa A (multinacional de agronegócios) entende que esse comportamento deve ser trabalhado não apenas para o programa de inclusão, uma vez que dar *feedback*, desligar a pessoa etc, fazem parte do perfil de liderança e gerencial. Assim, a área de Recursos Humanos procurou trabalhar esse perfil por meio de programas formais, que já fazem parte das ações de treinamento e desenvolvimento, acrescidos de um trabalho de *coaching*. De maneira similar, a empresa D (multinacional do setor de energia) fez reuniões de acompanhamento com os gestores e com as pessoas que conviviam mais próximas às PcDs.

A empresa E (multinacional de tecnologia diesel) também optou por realizar reuniões semanais de acompanhamento com as áreas que receberam PcDs. Nesta ocasião, toda a área era reunida para conversarem sobre as ocorrências da semana, o que estava dando certo e o que precisaria ser modificado. O trabalho específico com o gestor envolvia questionamentos para ajudá-lo a refletir sobre suas dificuldades e orientações sobre como proceder.

Uma terceira dificuldade enfrentada pelas empresas foi conseguir realizar as contratações de PcDs em função da carência de pessoas com a escolaridade ou a qualificação necessárias, bem como fazer a retenção dos contratados devido ao assédio de outras empresas.

*(...) Você precisa ter pelo menos no mínimo o segundo grau completo, ter habilidade de comunicação, de relacionamento. Então, era difícil, a Avape não nos atendia, a AACD também não, a gente tentou várias entidades de classe. Foi muito difícil, inclusive tivemos muita reposição. Chegamos no final meio que forçar a gestora da área e falar assim: “Olha, é esse e esse”, porque naquele momento a gente não tinha outra pessoa para contratar (...) (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional).*

A falta de acessibilidade à educação é uma problema para muitas PcDs, que não conseguem freqüentar escolas por dificuldades arquitetônicas, comunicacionais, despreparo dos professores, dentre outros motivos. A grande maioria das PcDs que rompem esta barreira têm uma condição economicamente privilegiada.

Isso implica nas empresas adotarem outras estratégias, começando pela flexibilização do perfil seguida da qualificação das PcDs no local de trabalho. Esse foi o caso da empresa E (multinacional de tecnologia diesel), que reduziu a exigência de escolaridade de ensino Médio completo e formou as pessoas para ingressarem em suas áreas produtivas.

*Existe uma demanda das empresas por cumprimento da cota legal maior do que o mercado oferece, porque essas pessoas, na nossa idade, não freqüentavam a escola. E as que freqüentavam escolas especiais, que tinham um pouco mais de recursos, se formaram em profissões para que não dependessem do mercado de trabalho, porque elas eram excluídas. Então, dentro dessa situação, esse é o grande ponto: você pegar as pessoas e capacitar para atuarem dentro de uma empresa, da complexidade que hoje existe dentro de uma organização empresarial. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel).*

Em função da dificuldade de contratação e retenção, a empresa A (multinacional de agronegócios) fez um trabalho de orientação direcionada ao RH e gestores de outras localidades, no sentido de entenderem melhor a legislação e as práticas adequadas para a gestão das PcDs. A contratação, na maioria das vezes, é difícil e as localidades estavam demitindo PcDs de maneira inseqüente. Avaliavam o desempenho como fazem com qualquer outro funcionário, mas demitiam sem antes trabalhar as questões específicas oriundas da própria deficiência.

As questões relacionadas à contratação se agravam quando a empresa se dispõe a contratar a PcD, mas a entidade que cuida da interface empresa/PcD, na figura do médico, emite um laudo opondo-se à contratação:

*A própria [empresa], que é uma instituição específica para recolocação desses profissionais no mercado, na avaliação médica, considerou que não seria viável, porque talvez fosse constrangedor para ele trabalhar numa empresa de grande porte, ficar à vista, devido ao fato de ele não ter os braços, que isso poderia trazer um constrangimento, um transtorno muito grande. Nós batalhamos, falamos: “Não, nós queremos ele aqui, porque ele é o principal interessado, ele está disposto, ele quer trabalhar!”. Encaminhamos novamente, passou por nova avaliação, conversamos com o médico da própria instituição sobre nosso interesse, que estávamos dispostos a assumir total responsabilidade por ele, e aí nós efetuamos a contratação. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional).*

Remanescência do modelo médico da deficiência ou preconceito manifesto na forma de superproteção? O relato de uma ocorrência com a gestora 5 (multinacional de tecnologia diesel) ilustra como uma visão fragmentada da deficiência, vinda da própria instituição que, por missão, deve trabalhar pela inclusão, pode ter um efeito devastador na auto-estima da PcD:

*Tenho outras pessoas que faziam parte da [empresa] que tinham tido uma avaliação psicológica de que nunca iriam conseguir um emprego ou então de que tinha chegado no limite dele, que era aquilo mesmo. E hoje, a pessoa está muito melhor, conseguiu emprego, é o maior salário da família (...) quase que o dobro do pai. Então, eles não acreditavam quando conseguiram emprego numa empresa como essa, e a gente percebe que eles falam da empresa com muito orgulho. (Gestora 5 – multinacional de tecnologia diesel).*

Conforme destaca Gil (2002), a inclusão da PcD é uma questão de ética, cidadania e redução da desigualdade social, que exige a superação de barreiras e preconceitos arraigados. Quem estabelece, concretamente, onde termina a deficiência e onde começa a capacidade?

Dificuldades de cunho comportamental são relatadas pelos responsáveis pelo Programa de Inclusão e pelos gestores: visão equivocada da PcD sobre a lei de cotas e sua responsabilidade como profissional dentro da organização, PcDs que usam sua deficiência para conseguir vantagens adicionais e exigem um tratamento diferenciado injustificado.

*(...) Tem casos de pessoas, de portadores de necessidades especiais que você percebe que se comportam, de maneira digamos, confortável, sabe? Eles se sentem tratados com preconceito, e acabam querendo ser tratados de maneira diferente. Eles sabem da necessidade das empresas, hoje em dia, serem obrigadas a ter uma cota de deficiente e então, nesses casos, a gente tem uma certa dificuldade. (Gestor 3 – editora multinacional)*

*Tinha talvez no começo entre eles, por exemplo: “Como eu sou PNE eu não posso ser mandado embora”. Mas depois eles viram que a coisa não era bem assim, que tinham que trabalhar direitinho, que eles estavam inseridos no contexto, que o fato de eles serem PNE não tinha garantia de nada, ao contrário. (...) (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

Goffman (1975, p. 21) argumenta que quando um indivíduo projeta uma definição da situação de contato inicial, “e com isso pretende implícita ou explicitamente, ser uma pessoa de determinado tipo, automaticamente exerce uma exigência moral sobre os outros, obrigando-os a valorizá-lo e tratá-lo de acordo com o que as pessoas de seu tipo têm o direito de esperar”.

A responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A (multinacional de agronegócios) relata o caso de uma PcD contratada na Bahia, a qual faltava muito e que essas ausências no início foram reputadas a um problema médico tratável, detectado na admissão.

*(...) Depois, com o tempo a gente percebeu que não era [um problema médico] e as informações não casavam: de exame com a falta, de onde ele era visto, porque em cidades pequenas as pessoas se conhecem. Então a gente teve um problema mesmo de assiduidade ao trabalho, de comprometimento, e aí não teve como. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)*

A gestora 4 (editora multinacional) teve uma PcD que fazia comentários que contaminava as demais, a ponto de interferir na produtividade de quem tinha um ótimo desempenho:

*(...) Simplesmente ele não trabalhava, ele era do tipo que estava na zona de conforto, e ficava desmotivando os outros da equipe, falando: "Você produz demais, depois a gerente vem aqui cobrar que eu produza o quanto você produz!" (Gestora 4 – editora multinacional)*

A estratégia de enfrentamento foi semelhante nos dois casos: o RH e o gestor conversaram, deram *feedback*, orientaram. Contudo, a demissão foi inevitável. Para a gestora 4 (editora multinacional), isso foi motivo de frustração:

*(...) Para mim era, no mínimo, frustrante, saber que poxa, a pessoa está aqui, está treinando. Então meio que usando de empatia, eu sempre me colocando no lugar da pessoa, e sempre pensando, sempre pensando "Não jogue essa oportunidade no lixo, aproveita!" (Gestora 4 – editora multinacional)*

A necessidade de sentir-se aceito pelo grupo e a retração no relacionamento também aparecem como dificuldades que, muitas vezes, fazem com que a PcD tenha um comportamento inadequado. A gestora 5 (multinacional do setor de energia) relata o caso de duas PcDs a ela subordinadas. O primeiro refere-se a um rapaz jovem, que nunca tinha trabalhado e era responsável pela distribuição de documentos na empresa e de brindes aos funcionários quando da realização de campanhas internas. Trabalhava em outra unidade, com supervisão à distância:

*(...) A gente percebia que pelo fato de ele se novinho, ser PNE, algumas coisas assim, o pessoal brincava muito com ele, acabava enrolando ele. Se a cota era um [brinde] pra cada um, levavam dois, três, e acabava faltando para outra área. Então ele não tinha uma conduta assim muito séria. Até por ele querer ser simpático demais para as pessoas, ele acabava deixando a parte responsável do trabalho de lado. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

O segundo caso ilustra a dificuldade gerada pelo comportamento retraído, hostil por vezes, de uma PcD com paralisia:

*(...) Ela tinha uma revolta, muito assim, parecia que era uma pessoa revoltada, amarga. Você ia por a mão nela, ela não admitia: "Não põe a mão no meu braço!". Era uma pessoa muito revoltada. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

Como enfrentou essas duas situações? Na primeira situação a gestora conversou, orientou e trouxe a PcD para a matriz para supervisioná-la mais de perto até que ela demonstrou maior segurança e maturidade.

Na segunda, uma doença inesperada da mãe da PcD e a internação da própria PcD com paralisia reverteu o processo: nas duas ocasiões a gestora 5 (multinacional do setor de

energia) a acompanhou de perto, deu suporte, conversou, deu licença para ela poder acompanhar a mãe no hospital e também visitou-a quando da internação. A partir daí, a PcD começou a se abrir mais, mudou a conduta:

*Acho que ela conheceu o lado humano, que ela não conhecia, porque a vida dessas pessoas, não deve ser muito fácil aí fora. Têm dificuldade para andar, têm dificuldade no metrô, têm dificuldade para se locomover, de se conseguir um emprego decente. Então, a vida fez com que ela ficasse muito amarga. E a gente começou a ter um contato maior (...) (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

A PcD com paralisia foi recentemente promovida transferida da recepção para a área de marketing, fato que certamente não ocorreria facilmente se o comportamento dela perdurasse. Resgatando o posicionamento do Gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel), “o papel [do gestor] acaba sendo um conjunto de tudo: profissional, o pai, amigo, irmão”.

Problemas de acessibilidade comunicacional também fizeram parte da experiência do gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel):

*No caso do deficiente auditivo, como conversar? Como se comunicar? (...) Você tem peças, são componentes que você tem que ter uma linguagem técnica para está falando com eles. Então, explicar para eles uma mudança no processo de produção, uma causa de uma falha. Como você explicar para aquela pessoa um problema técnico?”*

Além do treinamento básico em Libras que a empresa ofereceu, utilizou outro PcD com deficiência auditiva menos severa para servir de interlocutor.

As dificuldades relatadas pelas PcDs são poucas. Todas se sentem bem nas empresas e recebem o suporte que julgam necessário. Entretanto, uma dificuldade é apontada pela PcD 1 (amiotrofia espinhal): a empresa colocou portas automáticas de acesso ao andar há cerca de 5 meses, que se abrem quando o funcionário passa o crachá no sensor. Antes mesmo da instalação da porta, a PcD 1 (amiotrofia espinhal) sinalizou sua dificuldade: “Preciso de uma adaptação, preciso que coloquem o passador de crachá na minha altura para poder passar. Até agora estão resolvendo”.

Parece irônico que, com tanta preocupação em algumas instâncias que a empresa e o gestor têm, uma questão como esta fique pendente por tanto tempo. O curioso é que a porta é de responsabilidade da área na qual até então atuava: “Vou ver se eu retomo o assunto, [para ver] o que deu. Tinha uma iniciativa de colocar um tipo um chip no meu crachá que quando eu me aproximasse, abriria a porta automaticamente. Mas aí não instalaram, não deram retorno. Agora eu vou retomar esse assunto, vou cobrar...”

Para o gestor 1 (multinacional de agronegócios), a quem a PcD 1 (amiotrofia espinhal) se reporta a porta não é vista como um problema, uma vez que sempre há pessoas chegando ou saindo e que o ajudam a entrar ou a acessar o elevador. O gestor não percebe que a liberdade de ir e vir não está garantida.

Uma empresa tem muitas pessoas, com pensamentos, crenças e condutas diferentes. Mesmo o trabalho de preparação do quadro funcional para a recepção das PcDs e a orientação sobre convivência dada pela empresa E (multinacional de tecnologia diesel) não impediu que o preconceito se manifestasse, conforme relato anterior da PcD 6 (com surdez profunda), no qual ele aponta a generalização da incapacidade e brincadeiras inadequadas que o fazem sentir-se discriminado. Sua estratégia de enfrentamento é ignorar: “*eu fico quieto*”.

O que faz com que alguém se cale diante de uma conduta discriminatória? Questionado, faz um gesto que significa “*deixa pra lá*”. Talvez aja desta maneira por reconhecer que não vale a pena investir energia em uma minoria que não representa a conduta do grupo que o acolheu tão bem.

Aos gestores cabe identificar a causa de cada situação de dificuldade para poder adotar a estratégia de enfrentamento adequada a cada uma delas. Essa identificação passa, necessariamente, pela comunicação com a PcD, o entendimento dos pontos que não estão de acordo com suas necessidades e discutir alternativas de melhoria. É preciso também procurar entender sentimentos que estão por trás das condutas observadas. Conforme observa Sawaia (2005) para entender o comportamento de uma pessoa é necessário compreender a emoção que o originou.

### **5.3.7 Categoria 7 – Aprendizagem**

Esta categoria é composta por três subcategorias: formas, processos e resultados da aprendizagem.

#### **Formas de Aprendizagem**

As empresas utilizaram diversas formas para desenvolver as competências dos gestores: treinamento formal, reuniões para troca de experiências, *coaching*, *conference call*, reuniões de sensibilização, entre outras.

Sem desconsiderar a importância de uma preparação formal, as formas tidas como mais importantes no discurso da maioria dos responsáveis pelo Programa de Inclusão da

empresas foram a aprendizagem por meio da experiência do dia-a-dia, seguida de *coaching*. Somente o responsável da empresa D não explicitou este ponto em sua fala, enfatizando o treinamento formal de desenvolvimento de lideranças como o ponto-chave do trabalho realizado com os gestores.

A aprendizagem pela experiência encontra apoio nos pressupostos de Kolb (1984) de que aprender deriva da experiência e requer a transação entre a pessoa e o ambiente, permitindo que os indivíduos mudem sua forma de agir e pensar:

*(...) Eu acho que só no dia-a-dia mesmo porque são coisas de valores. É só você convivendo mesmo, percebendo, se colocando no lugar do outro. Existe um cursinho formal e algum treinamento que vai te dar algumas diretrizes, você vai saber o que precisa ser feito. Mas na prática você vai saber? Só no dia-a-dia mesmo, o cotidiano é que vai te trazer isso. (...) Não existe uma cartilha.. Na realidade, eu acho que é muito da vivência de cada um e da percepção de cada um, é lógico com o apoio da empresa, não tenha dúvida. (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional)*

*(...) Eu vejo o nosso processo como muito empírico: eu acho que a gente aprendeu, foi aprendendo com as coisas que iam acontecendo (...) (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa A – multinacional de agronegócios)*

A *conference call* e as atividades de *coaching* podem ser consideradas experiências de aprendizagem no local de trabalho, permitindo a prática do diálogo e da reflexão como uma forma de promover o desenvolvimento tanto individual quanto grupal. As experiências compartilhadas compõem um ‘repertório’ que os gerentes podem usar como referência de como agir quando novas situações se apresentam no cotidiano do processo de inclusão:

*Eu acho que as conferências quinzenais que a gente faz com as pessoas das localidades, a troca de experiências foi um trabalho importante. Apesar de ser uma pessoa da área de treinamento e desenvolvimento, eu acho que treinamento não é a solução pra tudo. Ele te dá um pacotinho ali, mas vai ser no dia-a-dia que você vai aprender muito mais. Então eu acho importante ter as palestras, ter os treinamentos porque, afinal de contas, você tem o conhecimento. Mas eu acho que essa troca de experiências e depois o coaching são mais eficazes. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A – multinacional de agronegócios)*

*(...) Instrumentos que nós utilizamos, por exemplo, o coaching que é muito bem utilizado pra desenvolver essa liderança, para desenvolver a sensibilidade, competência, potencial, que seja passado para as equipes, para que haja um bom reflexo disso. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B – automotiva multinacional)*

O trabalho conjunto realizado pelo RH foi fundamental para a gestora 4 (editora multinacional) lidar com as situações do dia-a-dia: “O RH me dá um suporte muito grande nesse sentido. (...) O RH que acompanhou, o RH que confia em mim (...) o RH é que orienta, que fala, que fundamenta. Então para mim é de extrema importância.”



Isto sugere que o diálogo nos processos de aprendizagem e a definição de estratégias para estimulá-lo se apresentam como pontos de relevância a serem considerados pelas empresas.

O responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E (multinacional de tecnologia diesel) considera que o treinamento e o alinhamento dos gestores com a política é algo que deve ter atenção constante. A empresa definiu que a missão dos líderes, dentre outros pontos, é agregar a equipe, passar os valores e ser o exemplo. Eles são cobrados pela entrega que fazem em cada item estabelecido.

*(...) A gente tem de repassar e reprisar a informação, treinar, observar e avaliar. Os gestores são avaliados por essas competências. Toda a nossa avaliação de desempenho, inclusive de remuneração, que vai determinar os abonos, tudo é analisado em função dessas competências, o quanto ele consegue desenvolver a equipe, integrar a equipe, promover o bem-estar na equipe dele. (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E – multinacional de tecnologia diesel)*

As formas de aprendizagem identificadas de maneira mais acentuada nos discursos dos gestores foram a aprendizagem experiencial e a reflexão. O diálogo com outras pessoas, a observação e o treinamento formal apareceram de maneira mais tênue.

A aprendizagem por meio da experiência é relatada por 3 gestores:

*No dia a dia, descobrimos limites do profissional. (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

*(...) Esta convivência com as pessoas foi um aprendizado muito grande, foi e está sendo um aprendizado a cada dia. Acho que foi um aprendizado para todos, acho que todos aprenderam muito com o [PcD]. Da mesma forma, eu tive uma forma de aprendizado muito grande. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

*A [nome da empresa] não preparou os gestores. Fui aprendendo no dia-a-dia, convivendo com as PNEs. (Gestora 4 – editora multinacional)*

Os resultados sugerem que a reflexão após a ação aparece como um processo relevante, levando os entrevistados a uma visão mais completa de suas ações e resultados, corroborando as colocações de Preskill e Torres (2001), uma vez que a reflexão permite rever crenças, suposições e questionar modelos mentais. O ato de refletir possibilitou mudanças de perspectiva de significado (FRIEDMAN et al, 2001):

*Quando eu vi ele sentando e [que] começou a digitar as coisas com os pés, foi uma coisa muito nova para mim. Na realidade eu diria até que um excelente aprendizado. (...) Quando eu vi ele desenvolvendo o trabalho da forma como ele desenvolve e a alegria que ele tem por dentro, isso me fez aprender muita coisa, repensar em alguns conceitos meus. (...). (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

(...) Às vezes, a gente acha que sabe tudo, que está melhor que a outra pessoa, ou então que o fato de você não ser um PNE estaria acima [delas]. Ao contrário, quando você participa e vive o processo do dia-a-dia junto com eles, você se nivela, você pode ter até umas qualidades a mais, um preparo a mais, uma faculdade a mais. Mas as situações, a vida te proporciona situações em que você acaba se nivelando (...) (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

Trabalhar com as pessoas [com deficiência faz com que] você tem uma responsabilidade maior, mas **eu percebi** que essa barreira que eu tinha foi quebrada porque foi muito mais soberano o lado profissional, a capacitação a competência dele do que as coisas que eu imaginava então (...) (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)

(...) É um grande aprendizado, eles aprendem com a gente e a gente aprende com eles. Mas pra mim, o maior, sabe, o maior valor foi isso: foi ter dado a oportunidade para essas pessoas e ver que elas corresponderam por elas mesmas. (Gestora 4 – editora multinacional)

(...) A gente aprende muito com eles, a gente começa olhar e fala “A gente não tem tanto problema assim!” (risos) A gente começa até tirar força, da atuação e do desempenho deles, para enfrentar os desafios que são colocados diariamente para nós. O fator primordial: hoje em dia quando você fala: “Determinada meta é difícil!”, está colocando para ele também, ele vai conseguir. A gente sabe que toda vez que se coloca meta pra eles, eles vão lá e conseguem. E aí você olha assim, e **você vai reclamar antes de tentar?** (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)

A experiência os fez parar para pensar, refletir. Essa reflexão levou à descoberta das capacidades, à mudança conceitual fruto do questionamento e da revisão de suas premissas, permitiu enxergar e quebrar barreiras até então não identificadas.

Uma situação vivenciada pelo gestor 1 (multinacional de agronegócios) o fez repensar: como a PcD sempre foi tratada sem diferenciações em relação aos seus pares, ele deixou de perceber os limites reais. Por outro lado a PcD também tem participação neste evento, como observado anteriormente, uma vez que a mesma sempre fez questão de ser tratada assim, sem explicitar, na maioria das vezes, alguma necessidade que a colocasse em posição diferente de qualquer outro profissional que com eles trabalha. O relato do gestor sugere que o processo reflexivo, embora presente, não cumpriu totalmente seu papel, uma vez que não evidencia mudanças de comportamentos em novas situações. A reflexão deve ser uma prática consciente para que a aprendizagem aconteça.

*Depois de um tempo eu fiquei pensando. Eu trabalhei a noite inteira até meio-dia do dia seguinte e fiquei imaginando: como tinha coca-cola para a gente tomar e eu tomei várias vezes, eu perdi a conta de quantas vezes eu fui ao banheiro, perdi a conta quantas vezes tive que levantar para dar uma esticada e ele não fez isso uma vez! Só que eu só pensei nisso umas duas semanas depois que aconteceu “Caramba como que...!” A gente ficou trabalhando e tal... Incrível, a gente fica pensando tanto no profissional que você não pensa na deficiência dele, que você não pensa nessas coisas. Eu tive que me erguer, esticar o músculo, fazer o sangue fluir e como ele fez? (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

Uma atitude natural em uma situação como esta, livre de constrangimentos, seria a de conversar com a PcD, para entender as diferenças e como ela lidou com aquilo. A ausência deste diálogo contribui para perpetuar o desconhecimento das questões específicas relativas àquela deficiência e impede o entendimento da dinâmica da PcD. A dúvida permanece.

A reflexão e ação são entendidas como dois atributos imprescindíveis para que a aprendizagem ocorra. Destaca-se o modelo de aprendizagem no local de trabalho apresentado por Raelin (1997), para quem a aprendizagem efetiva ocorre quando as pessoas trabalham problemas em tempo real no seu próprio local de trabalho.

A gestora 5 (multinacional do setor de energia) destaca a importância de colocar-se no lugar das PcDs: “(...) a gente tem que conhecer a deficiência de cada um deles, viver o problema como se fosse nosso (...)”. Esta forma de aprendizagem, tentar se colocar no lugar do outro para entender as dificuldades e necessidades de uma PcD, sugere uma atitude de introspecção e de experimentação, que leva a gestora a um nível diferenciado de reflexão.

Um relato aponta a observação como uma forma de aprendizagem prática, que permite ao indivíduo evocar a experiência do outro quando defrontado com situações semelhantes. O gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel) observava as condutas de uma PcD auditiva que trabalhava em outra área: sempre que ela cometia um erro no trabalho e era alertada para o fato ‘não entendia’ o que as pessoas falavam, fato que não ocorria nas demais ocasiões. Usava a deficiência como uma desculpa para a ineficiência.

*Esse funcionário era de um outro turno, não trabalhava comigo (...). Mas eu achava até interessante, eu achava engraçado, mas, ao mesmo tempo em que eu achava engraçado, eu prestava atenção no que acontecia com aquele rapaz para eu poder me adequar melhor como os que trabalhavam comigo. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

## **O Processo de Aprendizagem**

Esta subcategoria explicita os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores, dentro do conceito de Cox e Baele (1997). Consciência, compreensão e ação são as três fases do processo de aprendizagem analisados.

A nova experiência associada à falta de vivência anterior despertou em muitos gestores a necessidade de buscar conhecimento, buscar mais informações que julgaram necessárias para lidar com a deficiência:

*(...) Na primeira semana que a PcD veio trabalhar aqui, não sei se no primeiro ou segundo dia, como os pais vêm buscá-lo e é o momento que a gente sai para o almoço, eu tive a curiosidade de perguntar, porque eu não sei o que está acontecendo. Eu perguntei para o pai dele se eu teria, em algum momento do dia, se*

*eu tenho que levar água para ele ou se eu tenho que acompanhá-lo no banheiro. O pai dele falou “Se precisar ele vai te perguntar”. (...) Às vezes a gente vai à lanchonete para tomar o café da manhã e, hoje eu sei que ele tem um canudo para tomar o toddy, o achocolatado. No começo a gente não sabia, então perguntamos “Você quer que a gente ponha para você na boca?” Porque ela não consegue pegar o copo, e ela respondeu: “Não, não! Eu tenho um canudo aqui” (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

Tentar agir corretamente foi o fator que mobilizou o gestor 1 (multinacional de agronegócios) a conhecer mais sobre a PcD que trabalha sob a sua supervisão. Esta busca se deu de várias maneiras: ora perguntando diretamente para a PcD, ora perguntando para os pais, vezes pela observação, outras pela necessidade de administrar uma situação crítica em que a PcD se via em visível dificuldade, mas não solicitava ajuda. Hoje sabem, por exemplo, que quando precisam entregar documentos para que ela leve para casa, existe uma bolsa que fica na lateral da cadeira-de-rodas, mas no início não foi assim:

*(...) No começo a gente não sabia se ia entregar para ele e deixar no colo, se ele vai embora com aquilo no colo até a mãe pegar (...) No começo a gente não sabia, deixava na mesa dele e foi acumulando papel, acumulando papel e, é lógico, não tem como ele limpar a mesa dele. Até que a gente perguntou “O que você gostaria que a gente fizesse com os papéis na mesa?” E ele falou “Esses são documentos que preciso levar para casa, outros pode descartar. Eu tenho uma bolsa comigo, é só colocar na bolsa”. Até que percebemos e fomos perguntando. Foi aí que percebemos que ele gosta de ter uma normalidade, ele prefere que as coisas aconteçam naturalmente (...) (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

O relato sugere que os dois lados não sabem como agir, gerando uma postura reativa. A audiência deixa as coisas acontecerem, sem perguntar. A PcD não sinaliza suas necessidades. A informação inicial recebida ainda durante o processo seletivo e reforçada pelos pais, é de que a PcD gostava de ser tratada com naturalidade e isso acabou limitando a espontaneidade do gestor em lidar com a diferença presente, e o levou, inclusive, a buscar inicialmente por informações com o pai, porque imaginou que ela não gosta de ser tratada como especial e uma simples pergunta como ‘Quer ir ao banheiro?’ ou ‘Quer tomar água?’ poderia ser interpretada como um cuidado diferenciado que a PcD não queria receber: “*Eu perguntei para o pai dele porque eu fiquei com essa preocupação. Eu não sabia se eu podia fazer alguma coisa, já que ele não falou nada!*”

Fica evidente que o processo de aprendizagem é complexo e sofre influência dos primeiros contatos, de se ter consciência de que é necessário estabelecer um diálogo inicial para que se realize um ‘contrato’ de como as coisas podem e devem acontecer, o que deve ser feito ou não, como tratar, o que a PcD espera, do que ela gosta ou não gosta. Imaginar não é a forma mais adequada de ajustar estas percepções.

A gestora 5 (multinacional do setor de energia) reconhece que uma condição pré-existente a ajudou no processo de inclusão: o fato de ter uma filha disléxica, que a fez se valer de sua formação em Pedagogia para auxiliar a filha no desenvolvimento escolar. Essa experiência prévia a levou a procurar entender melhor as PcDs com as quais trabalha e buscar informação para poder dar melhores condições de trabalho para elas. Trata-se da consciência da dificuldade do outro, que a mobiliza a conhecer melhor o universo das PcDs e buscar soluções:

*Recentemente eu fiz um curso de Acessibilidade, onde vi coisas novas no mercado que eu não conhecia. Até por conta deles mesmos eu busquei, eu assisti uma palestra de uma pessoa que era portadora de necessidades especiais - é uma arquiteta - e ela dá essa palestra de Acessibilidade. Ela fala de mercado, ela fala das competências, de novidades que tem de leitoras óticas, um monte de coisas que ajudam o PNE no dia a dia dele.* (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

Este relato exemplifica a importância do grau de consciência do gestor a que se referem Cox e Baele (1997), e que leva a gestora a ter comportamentos que representem desempenho de alto nível no cumprimento de sua função diante das condições presentes: “Quando comentaram pra mim que tinha equipamentos novos, que eu não conhecia, que poderiam talvez favorecer a [PcD], que é deficiente visual, e até o próprio [PcD], que é deficiente auditivo, eu quis conhecer, pra ajudar no dia a dia deles, a vida deles.” (Gestora 5 – multinacional do setor de energia).

A empresa na qual a gestora 5 atua realiza um treinamento para todos os funcionários para assimilação dos valores organizacionais e ela identificou que nem sempre a forma como as informações eram passadas eram compreendidas pelas PcDs com as quais trabalha. A partir da compreensão das dificuldades, estruturou e ministrou um treinamento com dinâmicas, teatro e outras estratégias para facilitar o entendimento. Além disso, assumiu a responsabilidade pelo trabalho com as PcDs, teve a iniciativa de criar uma resposta adequada para enfrentar o evento com êxito e mobilizou recursos na ação (ZARIFIAN, 2001).

Ter a consciência da necessidade de entender melhor as características de cada PcD levou a gestora 4 (editora multinacional) a observar os resultados do trabalho de cada uma delas e buscar entender o que as mobiliza no trabalho:

*(...) De repente, se a produtividade esta em baixa, em determinado período, então eu chego, converso, especulo, para identificar – o que está acontecendo? Você está passando por algum problema? Algum problema emocional, algum tratamento? [No intuito] de conversar, de falar, de dar oportunidade, de reparar, de tentar fazer com que a pessoa veja aquela oportunidade e não jogue isso fora (...)* (Gestora 4 – editora multinacional)

Foi a reflexão diária que possibilitou que a gestora 4 agisse no sentido de obter o melhor resultado com cada PcD, conseguir que duas PcDs fossem promovidas para outras áreas, orientar, dar *feedback* e demitir quando foi necessário, ou seja, dar tratamento igual ao dado a qualquer outro liderado. Essa gestora tem como característica pessoal conversar com seus liderados, dar oportunidades, dar tratamento igualitário. Foi o aprendizado diário que a ajudou a refletir e sair de uma condição de compaixão para um relacionamento profissional:

*(...) Eu não posso sentir pena, eu não posso sentir dó. Como é que eu vou avaliar uma pessoa, como é que eu vou contratar uma pessoa, como é que eu vou exigir de uma pessoa que ela me dê o retorno de um profissional? (...) Então eu mudei, talvez eu tenha acelerado um pouco essa visão, tenha amadurecido um pouco essa visão, pelo meu convívio direto com ele. Por eu ter tido o privilégio de trabalhar diretamente com ele, e ver como é o mundo deles, como ele pensam, como eles encaram, como eles querem ser tratados. (Gestora 4 – editora multinacional)*

A aprendizagem é um processo que demanda empenho daquele que se coloca na condição de aprendiz. Esse empenho é resultado da consciência da necessidade de saber que leva o indivíduo a aprofundar seus conhecimentos. Conforme relata o gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel), seu aprendizado foi resultado de esforço e de não ter vergonha de perguntar e aprender com as próprias PcDs:

*No começo nós trabalhávamos com mais ou menos, eu acho que eram uns seis ou oito deficientes auditivos. Entre eles tinha um ouvia um pouco mais que os demais e muitas dúvidas eu tirava com ele. Muitas vezes eu o trazia junto comigo para conversar com os demais. Então, eu acabei tendo um professor meio que particular também. Isso ajudou bastante, mas o problema é que você fica meio acanhado, meio sem jeito, mas depois você vai se virando, você arruma a forma correta de lidar com eles. Eles mesmos te ensinam isso. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

O *feedback* fornece os elementos necessários para que a dinâmica do processo de aprendizagem aconteça. Esse *feedback* é o resultado do contato diário, da ampliação do conhecimento entre gestor e PcD, que amplia o nível de consciência e compreensão do gestor e se traduz em novos comportamentos:

*A ponto que a gente vai percebendo (...) que ele [PcD] podia ir além do que eu estava propondo inicialmente. Eu fui incluindo ele em mais algumas coisas, eu chamava e falava: “Você faz isso e isso para mim? Eu precisava desenvolver tal atividade assim.. assim.. Você acha que dá para encaixar nesse meio? Você acha que consegue administrar seu tempo para fazer isso para mim? Para você também aprender um pouco mais do sistema, a gestão da usinagem, como você tem que fazer, como seria um trabalho mexendo com sistema de SAP.” Sempre consultando ele diretamente. No momento que eu incluía ele em alguma atividade nova, o feedback dele era sempre assim, “Não, eu dou um jeito, eu vou automatizar tal planilha e consigo fazer essa tal coisa.” (Gestor 2 – automotiva multinacional)*

As ações resultantes do conhecimento adquirido sobre como trabalhar com a PcD permitiu o gerenciamento das relações interpessoais com a equipe e com as outras pessoas da empresa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF 2003)

*Nós fomos almoçar na churrascaria e foi uma outra pessoa que não tinha contato próximo com a PcD e me perguntou “Você quer ficar perto dele[PcD]?” Por quê? Porque a pessoa não tem muito contato com ele e se preocupou em saber se ele não ia ficar intimidado, você tem contato muito próximo na hora de servir. Eu respondi que não, falei “Fica aí, ele vai se sentir bem com você e daqui a pouco está conversando”. Isso integra! (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

O aprofundamento da relação com a PcD com quem trabalha permitiu ao gestor 3 (automotiva multinacional) repassar esse conhecimento ao grupo:

*A partir do momento que eu percebi que poderia brincar, era muito tranquilo nesse sentido, ela aceitava brincadeiras e estava muito bem esclarecida com o problema dela. Eu fui levando isso para o grupo, a ponto de eu mesmo começar a fazer algumas brincadeiras e algumas sátiras, incluindo a PcD, para que o grupo percebesse que ela estava no mesmo meio. Então eu comecei a puxar o grupo para mostrar que o [PcD] era igual a todos e que a gente poderia tratar ela da mesma maneira que qualquer um outro, porque ele estava muito bem, tranquilo e que [isso] não ia causar nenhum transtorno. (...) (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

Os relatos dos entrevistados leva a depreender que o diálogo resultante das interações entre gestores e PcDs os leva a identificar a necessidade de recursos, compartilhar significados e entender a totalidade das situações. “É por meio do diálogo que os indivíduos fazem conexões entre si e comunicam interpretações pessoais e sociais que guiam o comportamento subsequente” (PRESKILL e TORRES, 2001).

Observa-se que se faz necessário que os gestores trabalhem nas três fases de aprendizagem proposta por Cox e Baele (1997), consciência, compreensão e ação, para que possam adquirir a competência necessária para realizar a inclusão de PcDs em seus contextos de trabalho.

Como se pode verificar nos relatos dos gestores entrevistados, esse processo possibilitou o entendimento da dinâmica da PcD e de sua própria, permitiu identificar como esta dinâmica afeta o desempenho nas inúmeras relações de trabalho e levou os gestores a distinguir os caminhos a serem percorridos por eles e por cada uma das PcDs que com as quais trabalha. Gestores e PcDs foram autores e atores de seu processo de aprendizagem.

## Resultados do Aprendizado

Como se pode observar nos fragmentos dos relatos destacados, o aprendizado resultante pode ser aferido pelo comportamento inclusivo dos gestores. Esse comportamento representa a entrega, ou seja, a capacidade da pessoa produzir resultados que representem valor agregado (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001).

Sendo a aprendizagem bilateral, o indivíduo aprende que é capaz e o gestor aprende a respeitar as diferenças, a não discriminar:

*(...) A partir do momento que você vivencia e passa a participar da vida dessas pessoas, você vê o quão grande estas pessoas são e o quanto elas fazem para se superar, em função dessa deficiência (...)* (Gestor 3 – automotiva multinacional)

*Foram muitos aprendizados: podemos tratar uma pessoa com deficiência igual as outras sem tirar conclusões precipitadas; a deficiência é física e ele tem tantas outras habilidades que realmente nos surpreendeu; aprendemos que não devemos subestimar e nem julgar antes de ter a atividade desenvolvida; no dia a dia, descobrimos limites do profissional; aprendemos que não devemos nos constranger em dar feedback, mesmo que o resultado não tenha sido o desejado.* (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)

O aprendizado pessoal também é relatado, dando um novo significado para as palavras limites e problemas:

*Esse aprendizado para mim foi muito importante. No momento em que eu achava assim, já fiz um curso, está bom, agora vejo esta pessoa fazendo faculdade com previsão de fazer uma pós... Talvez até um mestrado, por que não? Eu achando que já estava bom o meu nível de conhecimento, então este (risos) aprendizado vem mudando um pouco as nossas concepções.* (Gestor 3 – automotiva multinacional)

*Mais forte que eu tenho, que tomo para mim como lição, é que eu não tenho problema.* (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)

O valor agregado para o gestor também se apresenta sob a forma de satisfação de ter realizado um bom trabalho, de ter ‘encarado o desafio’ e ter obtido resultados:

*(...) Para mim o melhor, o grande resultado, o maior prazer, foi ver essas pessoas hoje bem colocadas, foram promovidas. Então isso pra mim é o maior resultado. É ver o resultado de um trabalho bem feito, é o resultado de que você apostou e teve um retorno mais do que excelente. Então, para mim, isso é incomensurável, eu não consigo nem descrever, tamanha é a minha... o meu prazer, tamanha é a minha admiração! De ver que eu apostei e que me deram resultado, que me deram retorno.* (Gestora 4 – editora multinacional)

O aprendizado que permite ao gestor analisar o contexto de maneira holística: enxergar a si mesmo, enxergar a PcD e conseguir o entendimento prático da situação:



*De uma maneira geral, para mim, deficiente é aquele que não enxerga o próximo, como uma pessoa normal. É o espírito de equipe, o trabalho em equipe, a humildade. Tudo isso é importante para que se tenha um trabalho bom e completo. Eu mesma sou uma pessoa muito ágil, muito rápida, eu quero respostas rápidas, eu já nasci assim e acho que é difícil até mudar. Mas eu tive que aprender a ser mais paciente, tive que aprender a ser mais tolerante, eu tive que aprender a me colocar no lugar do próximo (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

O valor agregado desse aprendizado também é relatado pelas PcDs. Como abordado anteriormente, uma maneira de se medir a inclusão é pelo sentimento daquele que é incluído e sua percepção de que realmente o gestor aprendeu nesse processo: tratamento igualitário, respeito, explorar as potencialidades e confiar na capacidade:

*Ele aprendeu que ele pode confiar em mim, por exemplo, embora eu saia meio-dia, teve dia que eu sai 9, 10 horas da noite, trabalhando direto. Então, provavelmente se ele tinha algum receio de me pedir para fazer hora extra, talvez porque eu ia me cansar, alguma coisa assim, ele aprendeu que pode pedir, que eu posso fazer um esforço extra. Não precisa ter medo que eu vou me cansar, que eu vou me machucar. Não precisa ter nenhum receio, eu não preciso de nenhum mimo especial. Ele pode me tratar como funcionário normal, talvez seja essa a lição. Que ele pode me dar bronca, pode me cobrar, pode apertar os prazos, pode pedir para fazer hora extra, pode pedir o que ele quiser. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)*

*Ele aprendeu que... ele às vezes fala: “Você trabalha mais que outro aí, tem gente que não tem dificuldade e vocês trabalham mais do que eles” (...) (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)*

*(...) Eu vejo que ela aprendeu que não tem diferença... que ninguém é diferente de ninguém, que é todo mundo igual. Eu reparo na maneira [dela], a mesma bronca que ela dá para mim ela dá para quem não tem [deficiência], entendeu? Não vê, não tem diferença nenhuma... que nem ela fala: “A gente é funcionário com ou sem deficiência, é funcionário, acabou”, entendeu? Isso é bem legal assim, eu gosto disso. (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)*

Um segundo ponto identificado pelas PcDs é que a experiência da inclusão afeta a todos: equipe, PcD, gestor e ambiente.

*Eu acho que o gestor que eu trabalhei é a questão de relacionamento... uma coisa que eu desenvolvi muito na [empresa] e os meus gestores que trabalharam comigo até hoje, foi como assim, se relacionar com as pessoas. Mudou muito.(...) eles tinham um relacionamento bom com as pessoas, mas nesses cinco anos que eu fiquei no setor de usinagem mudou muito... e para melhor.(...) Desde a liderança com os funcionários, dos funcionários com a liderança e os funcionários com os funcionários. (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)*

*Eu acho que ela [gestora] que ensinou para a empresa... como eu posso falar? Aqui tem portadores na equipe e não vai ter empecilho nenhum no trabalho. Porque quando eu entrei, só tinha [PcD] lá naquele setor e hoje em dia está espalhado na empresa inteira. Então, quer dizer, ela tem experiência, ela está tentando provar*

*que a experiência deu certo. Então, ela mostrou para todo mundo aqui dentro que ter portadores não é empecilho nenhum.* (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)

A gestora 4 (editora multinacional) cumpriu um papel maior do que aquele que a ela foi designado no programa de inclusão da empresa: o trabalho de inclusão de PcDs iniciado em sua área se expandiu pela empresa.

O relato da PcD 6, com surdez profunda, remete ao posicionamento de Cox e Baele (1997) que trata de que tipo de aprendizado necessário para o desenvolvimento das competências em diversidade está diretamente relacionado à composição do grupo ou sistema social, bem como a perspectiva de aplicabilidade desse aprendizado. Neste caso aprender sobre a cultura surda:

*O meu chefe aprendeu algumas coisas, por exemplo, que o surdo precisa de atenção ao trabalho, o surdo não pode ficar olhando toda hora para todo lado, ele tem que prestar atenção ao trabalho, ou o surdo conversa ou o surdo trabalha. Ele percebeu que alguns surdos atrasavam muito porque perdiam a hora porque era a mãe que não chamava. Então, ele aprendeu algumas coisas sobre cultura surda sim.* (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)

Aprender é agir a partir da interpretação dos dados coletados e criar significados. Ao criar significados as pessoas são capazes de construir a realidade e novos conhecimentos decorrentes do exercício de suas funções.

A aprendizagem é um processo contínuo de reorganização e reconstrução da experiência, acontece o tempo todo e em todas as situações nas quais as pessoas agem e interagem, refletem e pensam. Resulta em um processo de crescimento contínuo, que perdura por toda a vida (DEWEY, apud ELKJAER, 2001).

### **5.3.8 Categoria 8 – Competências**

Esta categoria explicita as competências que os atores do processo de inclusão identificam como primordiais para que a inclusão ocorra de maneira eficaz, e apresenta três subcategorias: competências necessárias, competências desenvolvidas ou em desenvolvimento e competências a desenvolver, sendo as duas últimas subcategorias identificadas apenas nas falas dos gestores.

### **Competências Necessárias para o Gestor Realizar a Inclusão Segundo os Responsáveis pelo Programa de Inclusão**

A comunicação é a competência que aparece com maior frequência na fala dos responsáveis pelo Programa de Inclusão. Esta competência assume diversas conotações e resume a maior ferramenta do trabalho com as pessoas: sua capacidade de usar a linguagem e influenciar as pessoas por meio dela.

Para o responsável da empresa A (multinacional de agronegócios), significa trabalhar a comunicação, seja com a área de Recursos Humanos, seja com a própria PcD, o que pressupõe a humildade para reconhecer que precisa perguntar e conversar, para aprender a lidar com a PcD corretamente.

Para o responsável pelo Programa de Inclusão da empresa B (automotiva multinacional), comunicar-se é o fundamento básico da liderança, o que faz com que o gestor seja a principal referência para sua equipe, formando seguidores que compartilham e admiram suas idéias: “(...) *A posição dele principalmente é a comunicação, é fundamental. Então é aquela pessoa que seja acessível, que dê um feedback, que esteja presente, que se faça presente. É uma pessoa para contribuir para um aprendizado, para um desenvolvimento de profissionais*”. Estes pontos são também ressaltados pelo responsável pelo Programa de Inclusão da empresa E (multinacional de tecnologia diesel), que acrescenta a importância do gestor “(...) *Ter simplicidade, tratar as coisas de forma simplista, não ficar criando teorias e divagações, é tratar simples e objetivamente os problemas (...)*”.

Além da comunicação, a capacidade de percepção dos gestores é reconhecida como a capacidade que leva o gestor a trabalhar a diversidade e a identificar os pontos fortes das pessoas, “(...) *O que esse profissional pode trazer de diferenciado para mim quanto gestor e para toda a minha equipe? O que ele tem de positivo que eu possa aproveitar?*” (Responsável pelo Programa de Inclusão da Empresa C – editora multinacional).

A empresa D (multinacional do setor de energia) trabalha com oito valores que permeiam todas as suas ações sendo, portanto, esperado que os gestores se desenvolvam a partir deles. No caso do programa de inclusão, dois desses valores são fortemente estimulados: o trabalho em equipe, que envolve comunicação aberta e transparente, e o respeito às pessoas, que implica em valorizar as necessidades e diferenças individuais, reconhecer suas contribuições e dar condições justas de trabalho que permitam o desenvolvimento pessoal e profissional. “(...) *Eu acho que ele tem que ser uma pessoa, ele tem que ter a sensibilidade, eu acho, de entender. Porque senão fica difícil.*” (Responsável pelo Programa de Inclusão da empresa D - multinacional do setor de energia).

O quadro 10 sumariza as competências identificadas pelos responsáveis pelo Programa de Inclusão de cada empresa como necessárias para os gestores realizarem essa atividade. Este quadro foi organizado de acordo com a estrutura de comparação intergrupos proposta por Gil Flores (1994) e se baseia na classificação de competências do modelo proposto por Cheetam e Chivers (1996).

Cabe observar que o enquadramento dos dados nos componentes das competências do referido modelo é um exercício teórico uma vez que, como os próprios autores pressupõem, há grande interação entre as dimensões de competências, o que muitas vezes torna difícil separar ou inserir os dados em uma única categoria. Outro ponto a ser salientado é que, por ser uma pesquisa de origem qualitativa, o enquadramento do discurso dos entrevistados nas competências cognitivas, funcionais, comportamentais e éticas/valores, levou em consideração o contexto da entrevista na qual o mesmo está inserido.

As Meta-competências somente serão indicadas nos quadros de análise quando efetivamente apontadas nos depoimentos dos entrevistados.

Quadro 10 – Competências necessárias para os gestores realizarem a inclusão segundo os responsáveis pelo Programa de Inclusão.

	<b>Competência Cognitiva</b>	<b>Competência Funcional</b>	<b>Competência Pessoal ou Comportamental</b>	<b>Competência Valores/Éticas</b>
<b>Empresa A</b> (multinacional agronegócios)		(...) <i>Desenvolver pessoas (...)</i>		(...) <i>A primeira coisa é a humildade (...)</i>
	<b>Meta-competências:</b> (...) <i>Que trabalhem com comunicação (...)</i>			
<b>Empresa B</b> (automotiva multinacional)		(...) <i>Contribuir para um aprendizado, para um desenvolvimento de profissionais.(...) Dê feedback (...)</i>		
	<b>Meta-competências:</b> (...) <i>Principalmente é a comunicação, é fundamental (...)</i>			
<b>Empresa C</b> (editora multinacional)			(...) <i>A capacidade de perceber e trabalhar a diversidade (...)</i>	(...) <i>Senso de respeito mútuo (...)</i>
	<b>Meta-competências:</b> (...) <i>A comunicação é muito importante</i>			
<b>Empresa D</b> (multinacional do setor de energia)			(...) <i>Trabalho em equipe (...)</i>	(...) <i>Respeito às pessoas (...)</i> <i>Ter sensibilidade (...)</i>
<b>Empresa E</b> (multinacional de tecnologia diesel)		(...) <i>Promover a capacitação (...)</i> <i>Dar feedback (...)</i>	<i>Fazer a integração (...)</i> <i>Tratar simples e objetivamente os problemas (...)</i>	(...) <i>Não olhar a deficiência e sim a potencialidade (...)</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as competências necessárias, os responsáveis pelo Programa de Inclusão entrevistados não evidenciaram nenhuma de natureza cognitiva, priorizando as de natureza funcional, comportamental e valores/éticas.

As competências funcionais indicadas pelos entrevistados são aquelas que, no contexto de trabalho do gestor representam atividades consideradas como inerentes à função por ele exercida. Ao gestor cabe capacitar, dar *feedback*, trabalhar o potencial, dentre outras tarefas.

Dentre as competências comportamentais, a capacidade de perceber e trabalhar a diversidade caminha para se tornar uma competência funcional, uma vez que trabalhar a diversidade faz parte do trabalho do gestor.

Além disso, destacam-se, também, as competências éticas e valores, nas quais são evidenciados aspectos pessoais ou profissionais considerados importantes para que o gestor tenha uma conduta adequada.

A meta-competência comunicação é uma questão chave para o gestor que faz a inclusão, uma vez que sua capacidade de se comunicar com a PcD permitirá a ele lidar de maneira adequada com o universo da deficiência e exercer seu papel de maneira apropriada.

### **Competências Necessárias para o Gestor Realizar a Inclusão Segundo as PcDs entrevistadas**

Para as PcDs, o tratamento igualitário e a cobrança de resultados levando em conta suas capacidades e limitações são as competências mais apontadas, seguidas de comunicação aberta e acompanhamento do desenvolvimento.

*(...) Tem que deixar a pessoa à vontade para não se sentir constrangida em pedir as coisas, porque eu sempre vou precisar de ajuda, por exemplo, eu chego aqui e vou precisar que alguém ligue o computador. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)*

*Tratar igual em primeiro lugar, não dar mordomia, porque se você der mordomia, entendeu? Se quiser tratar com... diferença já está começando errado, tem que dar todo o suporte para a pessoa trabalhar, entendeu? Não cobrar aquilo que a pessoa não sabe também, tipo qualificar a pessoa para cobrar. Porque se for querer colocar uma pessoa, ter o deficiente na empresa só por ter, por causa da lei de cotas, é melhor não ter. Então, tem que pôr na equipe, qualificar ela para posteriormente cobrar, esse é o certo. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)*

*E sempre perguntar..., entendeu? Como que é possível, quais os tipos de coisas que você consegue fazer com aptidão, entendeu? Por que não é tudo que vai conseguir*

*fazer realmente, entendeu?* (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)

*É importante [o líder conversar] porque em um dia você está de um jeito, no outro dia você está de outro, é legal ele saber. (...) É importante, porque se ele não se abrir e não der chance para a pessoa se abrir ele não vai saber a sua limitação, não vai saber os seus problemas..* (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)

*Quando a pessoa erra, o chefe está ajudando, ele não chama a atenção, e não dá bronca, ele ajuda e ele explica onde você errou.* (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)

Uma outra competência que aparece com maior incidência é a de providenciar estrutura e equipamentos necessários. A ação corresponde à consciência que o gestor deve ter sobre seu papel, que o leva a conhecer as necessidades da PcD, tal como preconizam Cox e Baele (1997) ao defenderem suas idéias sobre competências em diversidade.

Muitos dos aspectos identificados como competências pelas PcDs estão relacionados às competências éticas (CHEETHAM e CHIVERS, 1996) e à aplicação efetiva e apropriada de valores em contextos profissionais: ausência de preconceitos, comprometimento, abertura, sensibilidade, justiça na forma de tratar a PcD e, sobretudo, paciência:

*(...) Acho que se ele vai contratar um deficiente ele tem que abraçar a causa digamos assim, mergulhar de cabeça. Não pode ficar pensando “se eu contratar um deficiente vou ter que mudar a mesa onde ele trabalha... Vou ter que mudar a porta de entrada do prédio, vou arrumar para a cabeça”. Muitos pensam nisso e acabam desistindo. Então tem que meio comprar a briga, isso do ponto de vista de estrutura, de equipamento que esta pessoa vai precisar. (...) E do ponto de vista do trabalho, tem que tratar como uma pessoa normal. Tem que cobrar tem que delegar funções, confiar que a pessoa vai fazer o melhor possível.* (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)

*(...) Ele tem que ser uma pessoa aberta, tem que ser uma pessoa esclarecida. Ele tem que ter um pouco de sentimento, não é aquela coisa só produção, cobrar produção. Ele tem que ter uma coisa também do profissional. (...) O líder precisa olhar essa questão humana também.* (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)

*Não tratar a pessoa diferente..., entendeu? (...) Tentar sempre o máximo possível ver a pessoa de igual para igual (...)* (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia))

*(...) Eu acho que todo chefe, todo líder precisa dar uma atenção especial a eles [pessoas surdas], pelo menos no começo, depois pode tratá-lo normal como ouvinte, mas pelo menos no começo, precisa de uma atenção especial. Eu estou muito feliz aqui porque ele tem paciência comigo (...) O jeito que ele é comigo ele é com os ouvintes também e ele tem paciência comigo.* (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)

A paciência, na visão de Cheetham e Chivers (2005, p.122), é uma competência crítica para a performance efetiva. Esta é uma competência importante para que o gestor exerça seu papel de professor, uma vez que ele é responsável por qualificar, explicar, orientar, corrigir, enfim, auxiliar a PcD a se desenvolver como profissional

O quadro 11 sumariza as competências necessárias para o gestor fazer a inclusão segundo as PcDs entrevistadas:

Quadro 11 – Competências necessárias para o gestor fazer a inclusão segundo as PcDs entrevistadas

	Competência Cognitiva	Competência Funcional	Competência Pessoal ou Comportamental	Competência Valores/Éticas
<b>PcD 1 (amiotrofia espinhal - multinacional agronegócios)</b>		(...) <i>Providenciar estrutura e equipamentos necessários (...) Tem que delegar funções (...)</i>	(...) <i>Deixar a pessoa à vontade para não se sentir constrangido em pedir as coisas (...)</i>	(...) <i>Abraçar a causa (...)</i> (...) <i>Tratar como uma pessoa normal.</i> (...)
<b>PcD 2 (amputação de membros superiores - automotiva multinacional)</b>			(...) <i>O líder precisa olhar essa questão humana (...)</i> <i>Relação interpessoal... ele tem que ser uma pessoa aberta (...)</i>	
<b>PcD 3 (paraplegia de membros inferiores - editora multinacional)</b>		(...) <i>Dar todo o suporte para a pessoa trabalhar (...)</i> <i>Qualificar a pessoa.</i>	(...) <i>Pôr na equipe (...)</i>	(...) <i>Tratar igual em primeiro lugar (...)</i>
<b>PcD 4 (paralisia parcial de membros inferiores - multinacional do setor de energia)</b>				
<b>Meta-competências:</b> (...) <i>Perguntar entendeu? Como que é possível, quais os tipos de coisas que você consegue fazer com aptidão (...)</i>				
<b>PcD 5 (paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)</b>		(...) <i>Dar o suporte (...)</i> (...) <i>Tem que exigir, mas dar as condições (...)</i>		(...) <i>Ver a pessoa de igual para igual</i>
<b>Meta-competências:</b> (...) <i>É importante [o líder conversar] (...)</i>				
<b>PcD 6 (surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)</b>			(...) <i>Quando a pessoa erra, o chefe está ajudando, ele não chama a atenção, e não dá bronca, ele ajuda e ele explica onde você errou. (...)</i>	(...) <i>Todo líder precisa dar uma atenção especial a eles [pessoas surdas], pelo menos no começo (...)</i> (...) <i>ele tem paciência comigo (...)</i> (...) <i>O jeito que ele é comigo ele é com os ouvintes também.</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Para as PcDs, as competências que se sobressaem são as comportamentais e ética/valores. O comportamento inclusivo do gestor e os valores e a ética que os sustentam são por elas os mais significativos.

A exemplo responsáveis pelo Programa de Inclusão, as competências funcionais indicadas são aquelas consideradas como parte da função gerencial, relacionando-se às condições que o gestor provê para que a PcD possa ser bem sucedida em suas atividades, envolvendo tanto os recursos necessários como também sua capacitação.

Apenas duas das PcDs indicaram a comunicação como uma meta-competência importante. O conjunto das demais é um aspecto subjacente ao uso de outras competências, tais como explicar, relacionar-se competências que as PcDs reputam como necessárias para o gestor fazer a inclusão sugere que a comunicação, qualificar.

Por outro lado, é importante chamar a atenção para o discurso da PcD 4 (paralisia parcial de membros inferiores), que reforça a necessidade do gestor conhecer a deficiência e entender as necessidades da PcD. Perguntar, como a PcD 4 coloca e ter a humildade para reconhecer que não sabe quais as reais necessidades da PcD e que precisa conversar com ela para alcançar esse entendimento, como observado pelo responsável pelo Programa de Inclusão da empresa A (multinacional de agronegócios). Supor as necessidades da PcD pode fazê-lo levar o gestor a erros na forma de gerenciá-la.

### **Competências Necessárias para o Gestor Realizar a Inclusão Segundo os Gestores Entrevistados**

O conhecimento dos limites e capacidades da PcD é a competência que todos os gestores apontam como fundamental, seguida de explorar suas potencialidades.

Os gestores 1, 2 e 3 apontam quatro condições necessárias para que isso seja possível: ser humilde, ter a mente aberta, reconhecer e quebrar os paradigmas existentes:

*(...) A competência de um gestor é nesse sentido de quebrar paradigma, de passar por um processo de aceitação e levar em consideração a capacidade e a condição de... de trabalho e aprendizado porque o aprendizado é tudo. Quando você fala assim, o aprendizado é muito. (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)*

*Aceitar com naturalidade, você pode quebrar o paradigma. Não é porque ele é deficiente que não pode fazer aquilo. Isso é o primeiro impacto, porque eu ia passar a atividade para ele e eu ficava... bom, eu não sei se ele vai terminar isso amanhã, se vai conseguir fazer. E isso é muito difícil para um gestor, principalmente para aquele que dá a atividade para ele fazer. Porque você não sabe [o que ele pode fazer] até você efetivamente conhecê-lo como profissional, porque quando você conhece, você já sabe onde que vai. E o que vai acontecer inevitavelmente vai te surpreender, você vai ficar surpreso porque ele vai muito além do que você imagina*



*que possa ir. (...) Ter essa mente aberta, na minha opinião, é muito importante. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

*(...) Por isso que eu falo em humildade, porque às vezes a gente pensa, a gente vê algum deficiente e acha que não vai conseguir dar conta do recado, e acho que a resposta não é essa, muito pelo contrário. Ele vai se superar em relação aquilo que você precisa, como aconteceu no caso. Essa pessoa superou as minhas expectativas 300% o que eu imaginava que ia ser uma dor de cabeça, consegui em pouco tempo, eu diria que até em tempo recorde (...) Tem que conhecer a pessoa e saber identificar o potencial dessa pessoa. Pode ser que em algumas situações essa pessoa possa ter alguma dificuldade sim! Então, o gestor tem que saber o que pode ou não passar para esta pessoa (...) até onde ele pode delegar para que realmente não caia no empecilho da pessoa não poder desenvolver até por conta da deficiência ou até onde você pode desenvolver mais. (Gestor 3 – automotiva multinacional)*

*Bom, eu acredito que a princípio você ter uma visão ampla, você saber qual é a sua necessidade e até onde você pode chegar com a pessoa que, no caso, ela apresenta uma deficiência. (...)E... eu acredito que a competência maior aí é você conseguir adquirir essa virtude de poder enxergar... tanto na prática, no seu dia-a-dia, até onde você pode exigir, você pode extrair dessas pessoas. E em troca, você dar condições de trabalho para que você consiga extrair delas esse objetivo (...) (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)*

O posicionamento dos gestores é aderente ao pensamento de Cox e Baele (1997) sobre a redução do preconceito: ter a abertura para buscar e verificar informações sobre membros de outros grupos de identidade de maneira que possam distinguir as reais diferenças intergrupais dos mitos, identificarem estereótipos utilizados e desafiar a si mesmo e as outras pessoas a superar esses pressupostos.

A gestora 5 (multinacional do setor de energia) reputa a habilidade empática e o conhecimento da deficiência como fatores-chave, além de saber lidar com sentimentos de baixa auto-estima revolta sensação de inferioridade, que a gestora considera como ‘recalques’. É ter o interesse genuíno pelo assunto (COX e BAELE, 1997; MATVEEV e MILTER, 2004) e o entendimento prático da situação (ZARIFIAN, 2001).

*Acho que a primeira competência é o gestor ser uma pessoa, realmente um ser humano que se coloque na posição do outro. E depois você tem que realmente conhecer a deficiência de cada um pra ver no que você pode ajudá-los a melhorar o processo deles no dia a dia. (...) Eles mesmos tiram sarros das situações deles, eles mesmos fazem brincadeiras, e ao mesmo tempo tem um monte de recalques que você tem que trabalhar, tem que aprender a lidar, e não deixar com que a coisa flua por outro caminho e tome conta disso aí. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)*

Querer, vontade e afincos são as palavras-chave das gestoras 4 (editora multinacional) e 5 (multinacional do setor de energia), pois representam a atitude que sustenta um comportamento inclusivo e que está diretamente relacionada ao nível de consciência que o

gestor tem sobre o seu papel neste processo. A concepção dada pelo gestor para aquele trabalho (SANDBERG, 2000) e o sentido particular dado ao indivíduo para aquela atribuição em função de suas convicções, o levam a assumir essa responsabilidade e a mobilizar seus saberes (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

*Olha, basta ele querer. Não tem nada de diferente, basta ele querer trabalhar com a pessoa, basta ele querer dar a oportunidade. (...) É o querer trabalhar a pessoa independente da deficiência que ela tem. Tratar como um ser humano normal, e aí usar todas as ferramentas disponíveis: acompanhar, orientar, treinar.* (Gestora 4 – editora multinacional)

*(...) O gestor tem que estar muito consciente de que é uma inclusão, não é fácil, mas se trabalhar com vontade, com afinco, realmente você consegue. (...)* (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

Na mesma linha de pensamento, o gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel) e a gestora 4 (editora multinacional) acrescentam o ingrediente paciência a este perfil:

*(...) E muita paciência também porque é como eu já te disse antes, é uma troca, uma troca de conhecimentos. Você tem que saber adequar a sua necessidade de trabalho com as limitações que essas pessoas apresentam.* (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)

*A paciência, o dom de observar, de tentar identificar realmente se a pessoa quer realmente investir na sua carreira, (...) se ela vê que ela está encarando a oportunidade de estar aqui na empresa ou então se ela está na zona de conforto* (Gestora 4 – editora multinacional)

O Gestor 3 (automotiva multinacional) acrescenta aos pontos mencionados a imparcialidade, o saber lidar com as diferentes dinâmicas interpessoais: *“(...) Tem as pessoas que você tem que ser calmo e tranquilo, tem as pessoas que você tem que ser mais enérgico, tem as pessoas que você pega no pé, tem as pessoas que você tem que deixar trabalhar por si só senão não rende”*.

A convergência dos pontos de relevância identificados nos discursos dos gestores sugere um impacto profundo no exercício de seu papel, uma vez que representa a humanização das relações no trabalho, aspecto apontado como resultado do Programa de Inclusão pelo responsável da empresa E (multinacional de tecnologia diesel).

O quadro 12 sumariza as competências que os gestores julgam ser necessárias para realizarem a inclusão com sucesso.

Quadro 12 – Competências necessárias para o gestor fazer a inclusão na visão dos gestores

	<b>Competência Cognitiva</b>	<b>Competência Funcional</b>	<b>Competência Pessoal ou Comportamental</b>	<b>Competência Valores/Éticas</b>
<b>Gestor 1 (multinacional agronegócios)</b>		<i>(...) Conhecê-lo como profissional (...)</i>		<i>(...) Tratar com igualdade no sentido da cobrança da atividade (...) Quebrar o paradigma (...).</i>
<b>Gestor 2 (multinacional de agronegócios)</b>		<i>(...) Levar em consideração a capacidade e a condição de trabalho (...)</i>		<i>(...) A competência de um gestor é nesse sentido de quebrar paradigma (...)</i>
<b>Gestor 3 (automotiva multinacional)</b>		<i>(...) Tem que conhecer a pessoa e saber identificar o potencial dessa pessoa (...)</i>	<i>(...) Saber lidar com as pessoas (...)</i>	<i>(...) Eu falo em humildade</i>
<b>Gestora 4 (editora multinacional)</b>			<i>(...) O dom de observar (...)</i>	<i>(...) Tratamento absolutamente normal.. (...) A paciência</i>
<b>Gestora 5 (multinacional do setor de energia)</b>	<i>(...) Conhecer a deficiência de cada um (...)</i>		<i>(...) Se coloque na posição do outro (...)</i>	
<b>Gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel)</b>		<i>(...) Dar condições de trabalho (...) Saber adequar a sua necessidade de trabalho com as limitações que essas pessoas apresentam.</i>		<i>(...) E muita paciência também (...)</i>

Fonte: elaborado pela autora.

Dentre as competências que os entrevistados reputam como mais significativas para se fazer a inclusão evidenciam-se as funcionais, as comportamentais e a éticas e valores. A competência cognitiva parece pela primeira vez: ter o conhecimento da deficiência da PcD com quem o gestor trabalha e, embora apenas um dos entrevistados tenha feito essa colocação, essa é uma competência fundamental e que deve ser alvo de atenção de todos aqueles que fazem a inclusão.

Três pontos devem ser destacados: a capacidade de observação, a habilidade empática e a quebra de paradigmas. Os dois primeiros de fundamental importância para o gestor compreender a PcD e conseguir sair de seu referencial e analisar as questões por outro ponto de vista. O último reforça a necessidade de não estar preso às suas convicções, de se rever, se questionar e adotar uma nova postura como gestor.

Observa-se que as competências éticas (CHEETHAM e CHIVERS, 1996) estiveram presentes nos discursos de representantes dos três grupos de entrevistados, o que sugere que o sistema de valores de cada indivíduo (ZARIFIAN, 2001), também é um fator chave para a aquisição das competências necessárias para realizar, com sucesso, o processo de inclusão.

Estas convicções serão potencializadas pelos valores compartilhados pela organização, como é o caso da empresa A (multinacional de agronegócios) que desenvolve o programa de Valorização das Diferenças, e da empresa D (multinacional do setor de energia), que valoriza o respeito às pessoas e o trabalho em equipe, o que contribuirá para a legitimação dos significados por todos os atores organizacionais que participam do processo de inclusão.

Por fim, o discurso dos três grupos de entrevistado releva um rol de competências que envolvem as atribuições que são inerentes ao papel do líder: delegar, acompanhar, treinar, prover recursos, gerenciar o desenvolvimento e a carreira. Contudo, fica evidente que estas atribuições somente serão realizadas com sucesso se sustentadas pelas outras competências apontadas pelos entrevistados.

### **Competências Desenvolvidas ou em Desenvolvimento**

As competências que os gestores consideram como desenvolvidas podem ser classificadas em comportamentais, de liderança propriamente dita, ou seja, funcionais, éticas e cognitivas.

Entender e respeitar a dinâmica das pessoas e saber lidar com as diferenças são as que mais aparecem no discurso dos gestores, seguidas de paciência e respeito pelo tempo e o ritmo da PcD:

*Hoje eu consigo enxergar que todos têm a mesma capacidade, depende da força de vontade. Então acho que esta questão de ver as pessoas de forma diferente. Eu acho que desenvolvi muito mais com eles, não que eu não tivesse, já tinha um pouco disso (...) você tem que desenvolver uma competência muito grande, em termos de você ser muito imparcial, de você saber lidar com as pessoas que são diferentes (...)*  
(Gestor 3 – automotiva multinacional)

*(...) Meu maior desafio e a maior competência que eu acho que eu adquiri foi essa, da paciência de conversar, de falar, de respeitar, de entender – às vezes, o que eles querem é somente isso, sabe? Que você chegue, que você converse, que você fale, o quanto eles são importantes, o quanto eles são iguais, o quanto a empresa conta com o resultado do desempenho deles, sabe?* (Gestora 4 – editora multinacional)

*Acho que a maior competência que eu tive que desenvolver, foi a paciência. Porque a gente, às vezes, quer um serviço pronto, delega para alguém, faz, e já quer ver o resultado quase que imediato, porque a companhia tá crescendo muito, é uma roda, né? que você está sempre correndo, sempre correndo atrás do tempo. Então às vezes você não tem muita paciência de esperar um serviço que você pediu, você vai lá, acabava fazendo, acabava cobrando. Acho que uma das coisas que tive que*

*aprender a trabalhar com o PNE, é que ele tem o tempo dele, e a gente tem que aprender a respeitar esse tempo, tem que aprender a respeitar os limites (...)*  
(Gestor 5 – multinacional do setor de energia)

Não limitar as atividades para poder conhecer o real potencial da PcD, desenvolver o profissional em função das capacidades que ele têm e tratamento igualitário são as competências apontadas pelo gestor 1:

*(...) Explorar a capacidade. Você não sabe qual o limite dele então não significa que é passar o que ele não vai conseguir fazer, e também não significa ir além do limite que ele possa, mas é saber qual o limite dele (...) Explorar, mas óbvio respeitando os limites, mas saber utilizar sem fazer com que a diferença seja barreira. E com o tempo você vê que não tem diferença nenhuma porque você soube lidar com a situação (...) É muito importante se ater a isso, tratar com igualdade no sentido da cobrança da atividade. Por exemplo, se eu cobrei de um outro profissional que o horário é esse que o deadline para entregar a atividade é esse, que o escopo definido é esse, ou seja, tem aquilo para atingir, tem que ser o mesmo para o deficiente. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)*

O exercício dessas competências resultou num comportamento do gestor 1 (multinacional de agronegócios) em não rotular a PcD por sua aparência e aproveitar ao máximo sua capacidade, sua formação, discutir com ela trabalhos que poderia realizar e montar um plano de desenvolvimento. Isso fez com que a PcD sob sua responsabilidade fosse transferida para o departamento de marketing para realizar atividades mais compatíveis com sua formação de jornalista e suas expectativas.

O desenvolvimento de competência cognitiva aparece no discurso do gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel) quando se refere ao seu aprendizado de Libras: “*a primeira é saber conversar através de gestos, sem você estar.....é... utilizando o som, a palavra.*” Além disso, trabalhar com pessoas com diferentes deficiências aprimorou sua capacidade analítica, uma vez que passou a analisar melhor o processo produtivo, postos de trabalho e onde poderia colocar a PcD para que ela desempenhasse bem suas tarefas e se desenvolvesse profissionalmente. Por outro lado, o que ele reputa como o desenvolvimento mais significativo foi praticar o saber ouvir, que exige paciência, fator novamente considerado como relevante:

*(...) Eu desenvolvi também uma coisa que era muito interessante...é... desenvolvi mais ainda o lado prático de você saber ouvir... você ser mais atento, mais prestativo, tentar compreender o que as outras pessoas querem passar para você. Trabalhando com esse pessoal você acaba adquirindo esse conhecimento sobre as pessoas, o que a paciência é tudo, porque tem hora que é meio complicado, porque ele quer conversar com você, você quer entender e tem aquele impasse. Então, aos poucos você vai se adequando a necessidade, assim como ele também, com essas pessoas também, no caso auditivo, e isso traz, com o passar do tempo você vai*

*ganhando uma experiência de vida no sentido... como eu já disse antes, de você saber ouvir as pessoas. E isso acaba fazendo com que você se desenvolva, você cresça mais.* (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)

Para o gestor 2 (multinacional de agronegócios), a maior competência desenvolvida foi a quebra de paradigmas, a capacidade de desenvolver uma percepção mais ampla sobre o significado do ato de incluir. Como esse gestor tinha um contato com a PcD 1 (amiotrofia espinhal) fora do contexto profissional, achava que o mais importante para ela seria o lado social, a integração, a possibilidade de trabalhar com mais pessoas, uma vez que trabalha em casa. Acabou revendo seu posicionamento: o lado profissional foi soberano.

*No fundo eu tinha uma barreira (...) Será que vai dar certo?(...) Às vezes eu venho de carona com ele, quer dizer, o pai dele dá carona para ele. Então a gente conversa muito e eu não o vejo mais como um deficiente. A gente tem essa interação de trabalho, mas antes eu via, que coisa não! Antes eu via! Enxergava a pessoa como deficiente, mas porque não conhecia o lado profissional (...)* (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)

Nesse sentido, quebrar o paradigma significou para o gestor ver a PcD como profissional e não como alguém que precisasse somente de um acolhimento afetivo.

O quadro 13 sumariza as competências que os gestores reputam terem desenvolvido com a experiência da inclusão:

Quadro 13 – Competências que os gestores desenvolveram com a experiência de inclusão

	<b>Competência Cognitiva</b>	<b>Competência Funcional</b>	<b>Competência Pessoal ou Comportamental</b>	<b>Competência Valores/Éticas</b>
<b>Gestor 1 (multinacional agronegócios)</b>		<i>(...) Explorar a capacidade.</i>		<i>(...) Tratar com igualdade no sentido da cobrança da atividade. (...) Respeitando os limites (...)</i>
<b>Gestor 2 (multinacional de agronegócios)</b>				<i>(...) Quebrar esses paradigmas.</i>
<b>Gestor 3 (automotiva multinacional)</b>			<i>(...) saber lidar com as pessoas que são diferentes (...)</i>	<i>(...) Enxergar que todos têm a mesma capacidade (...) ser muito imparcial</i>
<b>Gestora 4 (editora multinacional)</b>				<i>(...) A paciência de conversar, de falar, de respeitar, de entender</i>
<b>Gestor 5 (multinacional do setor de energia)</b>				<i>(...) A paciência (...) respeitar os limites</i>

(continuação)

	Competência Cognitiva	Competência Funcional	Competência Pessoal ou Comportamental	Competência Valores/Éticas
<b>Gestor 6</b> <b>(multinacional de tecnologia diesel)</b>	(...) <i>Saber conversar através de gestos [Libras]</i>			(...) <i>E muita paciência também</i> (...)
	<b>Meta-competências:</b> (...) <i>Desenvolvi mais ainda o lado prático de você saber ouvir.</i>			

Fonte: elaborado pela autora.

Duas competências apontadas pelo gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel) merecem comentários: o “*saber ouvir*”, que é um pré-requisito para uma boa comunicação, sendo, portanto, considerado uma meta-competência e “*Saber conversar através de gestos [Libras]*” que se enquadra no conhecimento tácito/prático (conhecimento em ação) da competência cognitiva.

Observa-se que a maioria das competências indicadas pelos gestores são relacionadas a valores/ética, sendo estes os pontos que julgaram como fundamentais para definirem as decisões e ações apropriadas no contexto de trabalho com as PcDs. Isso sugere uma mudança profunda em suas crenças, em sua forma de ser.

O contato com uma PcD não passa em “brancas nuvens”, provoca emoções de diferentes intensidades, desestabiliza (AMARAL, 1995). Romper a estabilidade é necessário para que o indivíduo reveja seus conceitos, questione e modifique suas crenças e, em consequência dessa reflexão, reveja sua forma de operar. O gestor passa a dar um novo significado ao ato de incluir.

### **Competências a Desenvolver na Visão dos Gestores**

Dos gestores entrevistados apenas o gestor 6 (multinacional de tecnologia diesel) conseguiu identificar uma competência que ainda deseja desenvolver que, além de permitir que amplie sua capacidade de comunicação com a PcD surda, possa levá-lo a outro contexto de utilização desse conhecimento: ser intérprete Libras. Observa-se que o interesse pessoal parece se sobrepor ao profissional na fala do gestor:

*Assim que eu concluir esse outro curso que estou fazendo, eu gostaria de desenvolver melhor a comunicação na parte de Libras, essa linguagem de sinais. Então, essa competência eu ainda não desenvolvi como ela deve ser desenvolvida. (...) Essa é uma das competências que eu acredito que eu deva ter e que eu vou correr atrás para desenvolver. (...) Você tem campo no mercado também para você poder trabalhar até como intérprete. Então, eu observo bastante isso daí, isso é uma das competências que eu quero utilizar, quero aprender para eu utilizar não só em termos de empresa, mas a nível de mercado.*

O fato de não destacarem competências a serem desenvolvidas, sugere que os demais gestores entrevistados devem acreditar que o perfil de competências por eles desenvolvido é suficiente para realizar o trabalho de inclusão.

Por outro lado, deve-se considerar que cada experiência de inclusão é única e poderá levar o gestor a sentir a necessidade de desenvolver novas competências.

### **5.3.9 Categoria 9 – Recomendações para os Gestores que Forem Incluir PcDs na Equipe**

Foi solicitado aos gestores participantes do estudo que fizessem recomendações para os gestores que fossem assumir uma PcD em suas equipes. Suas recomendações refletem sua própria trajetória de aprendizagem e os pontos que consideraram mais importantes neste processo:

- Tratar a PcD com naturalidade;
- Comunicar-se de maneira aberta com a PcD, de maneira a explorar o que ela tem de melhor;
- Promover qualificação e desenvolver competências;
- Não ter receio de realizar a inclusão, as PcDs irão superar as expectativas;
- Encarar o desafio;
- Procurar aprender com o processo;
- Manter o equilíbrio entre emoção e razão;
- Colocar-se no lugar da PcD para entender o que ela precisa;
- Ter paciência;
- Aprender sobre a PcD, sobre o que ela pode fazer e que tipo de contribuição pode dar.

Observa-se que a maioria das recomendações faz referência a habilidades interpessoais, o que sugere que os entrevistados priorizam os aspectos comportamentais para realizar o processo de inclusão com sucesso, o que é congruente com a ênfase dada a essas competências necessárias para incluir, identificadas na categoria 6 de análise.

O receio inicial faz parte do processo, o novo assusta. Tudo vai depender do significado que o gestor atribui a esse trabalho e neste sentido, querer é fundamental:

*“Meu Deus do céu, acho que eu não vou conseguir lidar, eu acho que eu vou ficar com pena, com dó!” E não, sabe? Eu encarei, peguei a missão para mim, encarei e foi um grande aprendizado, é um grande aprendizado e eu recomendo! Eu como gestora recomendo! (Gestora 4 – editora multinacional)*



O quadro 14, a seguir, apresenta um resumo analítico dos pontos identificados como fundamentais para que o gestor realize a inclusão de PcDs em suas equipes com sucesso, ou seja, com competência. O papel do gestor foi apresentado perpassando todas as categorias, uma vez que se entende que todos os pontos são inerentes a esse papel.

Quadro 14 – Pontos fundamentais para que o gestor realize a inclusão de PcDs em suas equipes com sucesso.

CATEGORIAS	PONTOS-CHAVE	PAPEL DO GESTOR
<b>Diversidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer a existência de múltiplas fontes de identidade dos sujeitos e respeitar estas diferenças;</li> <li>• Entender o conceito de identidade;</li> <li>• Dar condições para que diferentes grupos em situação de desvantagem tenham direito à voz, ascensão na hierarquia, prestígio, salários justos, etc.</li> </ul>	
<b>Inclusão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar as capacidades e limites da PcD;</li> <li>• Desenvolver processo estruturado para receber a PcD;</li> <li>• Integrá-la no grupo e nas atividades de maneira que a PcD crie identidade com a empresa e assuma a identidade social a que tem direito;</li> <li>• Permitir a emancipação da PcD por meio do reconhecimento de seu potencial.</li> <li>• Priorizar as capacidades e não a deficiência;</li> <li>• Dar tratamento igualitário;</li> <li>• Prover os recursos necessários: equipamentos, layout, informações, fluxo de trabalho, a partir do entendimento das suas necessidades específicas. Permitir que a PcD defina suas necessidades em seus próprios termos;</li> <li>• Identificar junto a PcD como ela pode participar de atividades extras promovidas pela empresa: confraternizações, eventos, gincanas, etc;</li> <li>• Orientar no momento da admissão e acompanhar seu desenvolvimento e crescimento na organização.</li> </ul>	
<b>Relações de Trabalho</b>	<p><b>PcD x Equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar estereótipos e preconceitos presentes na equipe de trabalho e nas interfaces com outras áreas;</li> <li>• Observar a maneira como a PcD se posiciona frente à sua deficiência e qual o impacto deste posicionamento nas pessoas com as quais se relaciona;</li> <li>• Dialogar com a equipe e com a PcD para estabelecer as condutas adequadas no relacionamento diário.</li> </ul>	
	<p><b>PcD x Gestor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar estereótipos e preconceitos presentes e seu impacto na sua forma de gerenciar a PcD;</li> <li>• Ser um modelo para a equipe em relação às condutas esperadas;</li> <li>• Entender a deficiência: dialogar com a PcD para estabelecer o contrato de trabalho, as formas de relacionamento e ritmo de trabalho adequados;</li> <li>• Qualificar, orientar, delegar, acompanhar e gerenciar o desenvolvimento;</li> <li>• Dar <i>feedback</i> transparente;</li> <li>• Valorizar o desempenho;</li> <li>• Exercer o papel de disciplinador quando necessário.</li> </ul>	

(continuação)

CATEGORIAS	PONTOS-CHAVE		<b>PAPEL DO GESTOR</b>	
<b>Aprendizagem</b>	<b>Formas de aprendizagem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento formal para adquirir base cognitiva inicial;</li> <li>• Aprender no dia-a-dia;</li> <li>• Trocar experiências com outras pessoas;</li> <li>• <i>Coaching</i> com a área responsável pelo Programa de Inclusão da empresa;</li> <li>• Aprender pela observação;</li> <li>• Usar a PcD como fonte de aprendizagem;</li> <li>• Refletir, criticamente, sobre as experiências.</li> </ul>			
	<b>Processo de aprendizagem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência: considerar legítima a necessidade de aprender sobre a deficiência e suas singularidades.</li> <li>• Compreensão: adquirir um entendimento profundo de como e por que esse conhecimento é relevante para o bom desempenho da organização, grupos e indivíduos e quais são as mudanças necessárias para serem efetivadas. Buscar conhecimento.</li> <li>• Ação: mobilizar o conhecimento, agir no sentido de realizar as mudanças de comportamento necessárias.</li> </ul>			
<b>Competências</b>	<b>Cognitivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a deficiência de cada PcD que atua na equipe</li> </ul>	<b>Meta-competências</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> </ul>		
	<b>Funcionais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver pessoas: <i>coaching</i> e <i>feedback</i> (postura de professor)</li> <li>• Prover estrutura</li> <li>• Delegar</li> <li>• Cobrar resultados</li> <li>• Orientar</li> <li>• Identificar o potencial da PcD</li> <li>• Adequar as necessidades de trabalho às limitações presentes</li> </ul>			
	<b>Pessoal/Comportamental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Perceber e trabalhar a diversidade, ser observador</li> <li>• Relacionamento aberto e empático</li> <li>• Quebrar paradigmas, mente aberta</li> <li>• Lidar com diferentes dinâmicas interpessoais</li> </ul>			
	<b>Valores/Éticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humildade</li> <li>• Respeito</li> <li>• Tratamento justo e igualitário</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Paciência</li> <li>• Sensibilidade</li> </ul>			

Fonte: elaborado pela autora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“A lição sabemos de cor, só nos resta aprender.” (GUEDES e BASTOS).*

Este estudo teve como principal objetivo analisar a experiência de gestores na inclusão de PcDs em suas equipes, de maneira a entender qual o significado esses profissionais atribuem ao termo inclusão e de que forma tal significado vem se traduzindo em práticas inclusivas. Pretendeu-se, com isto, identificar os processos de aprendizagem decorrentes da experiência da inclusão que dão suporte para o desenvolvimento da competência dos gestores em tratar com o universo da PcD.

A estratégia metodológica adotada foi o estudo qualitativo interpretativo básico (MERRIAM, 1998 e 2002; CAELLI; RAY; MILL, 2003), cujos dados foram analisados a partir da proposta de interpretação do conteúdo da informação textual (GIL FLORES, 1994).

Apesar do crescimento das experiências de inclusão de PcDs na sociedade, pode-se dizer que essas ações não têm sido suficientes para garantir à PcD todos os seus direitos de cidadão, tais como o direito à educação, ao lazer e ao trabalho. Em relação à inclusão da PcD no trabalho, a Lei de Cotas, embora contestada por alguns grupos, como se mostrou no referencial teórico, teve como mérito trazer o assunto à tona nos meios empresariais, que passaram a conviver com uma realidade que até então não fazia parte de seu contexto. Tal imposição legal fez com que as empresas e seus atores tivessem de apreciar a diferença, promover a diversidade e transformá-la numa vantagem.

O construto deficiência somente existe dentro de um ambiente social que desvaloriza a diferença (WHODHAMS e DANIELI, 2000); da mesma forma, a inclusão plena pressupõe que a sociedade se adapte para receber a PcD e que esta se prepare para assumir seus papéis na sociedade (SASSAKI, 2006). A PcD somente se torna ‘deficiente’, no sentido pejorativo do termo, se encontrar barreiras que limitem seu acesso físico ou social, uma vez que o seu desenvolvimento depende das condições a ela dadas pelo seu entorno. Cada pessoa é somente aquilo que sua realidade permite, uma vez que deficiência *“é uma condição e não a natureza do indivíduo”* (GONÇALVES, 2006, p. 48).

A inclusão é um processo que vai além da integração física. No contexto organizacional, o entendimento das questões relacionadas aos binômios inclusão/exclusão e eficiência/deficiência implica em construir uma realidade que revise as relações de trabalho,

que vá além dos aspetos legais e que modifique os paradigmas vigentes no contexto no qual a inclusão ocorre.

Destacam-se, a seguir, os principais pontos identificados na pesquisa.

### **O Contexto da Inclusão**

A imposição legal ainda é o fator que mobiliza a inserção das PcDs nas equipes. Em apenas um dos casos a contratação foi feita em função do currículo da PcD e sem vinculação com o cumprimento da legislação. Ressalte-se que essa PcD teve oportunidade e condições financeiras que a levaram disputar uma posição no mercado de trabalho independentemente de sua condição, fazendo valer a prática da integração social, na qual a PcD consegue, por seus próprios méritos, inserir-se no contexto social (SASSAKI, 2006).

Em apenas duas empresas o Programa de Inclusão está suportado por programas mais amplos e que se sobrepõem à questão legal. Observou-se que a maneira como a direção da empresa se posiciona é fundamental para definir os caminhos a serem seguidos pelos responsáveis pela gestão do Programa de Inclusão e pelos gestores que recebem PcDs em suas equipes. Contudo, mesmo quando a empresa inclui apenas para o cumprimento da cota, a ação da área responsável pelo programa é fundamental para direcionar e orientar tanto o gestor quanto a PcD, suporte este reconhecido como importante por ambos.

Embora todas as empresas tenham desenvolvido programas de sensibilização para todos os funcionários, os responsáveis pelo Programa de Inclusão entrevistados reconhecem que não existe uma cartilha que dê todas as respostas para as situações que acontecem no dia-a-dia, uma vez que a inclusão é criada em cada momento, em cada interação, e depende das pessoas e da situação nas quais estão envolvidas.

### **A Experiência dos Gestores e seu Papel no Processo de Inclusão**

A concepção que os gestores têm sobre a deficiência é determinante de sua maneira de tratar a PcD. A dificuldade de definir deficiência, apresentada pela maioria dos gestores, revela a necessidade de refletirem sobre este construto. ‘Limitação’, ‘fora do padrão’, ‘fora do normal’, ‘dificuldade’, ‘falha’, ‘falta’: os gestores (e porque não dizer toda a organização) devem refletir criticamente sobre os significados objetivo e subjetivo dessas palavras e seu impacto, consciente ou não, em suas ações.

Muitas das dificuldades em se realizar inclusão no contexto organizacional referem-se à visão fragmentada sobre a PcD, que muitas vezes destaca suas possíveis limitações em detrimento de suas reais capacidades. O contato inicial com a PcD desestabiliza, gera resistências, mesmo quando as pessoas se propõem a trabalhar com ela. ‘Não sei como fazer...’, ‘Não sei como lidar...’, ‘Primeiro precisamos...’, entre outras.

A pesquisa confirmou tal aspecto. Receio foi o sentimento verbalizado por todos os gestores ao iniciarem o processo de inclusão, uma vez que, num primeiro momento, o aspecto físico gerou incertezas e fez com que a capacidade da PcD em desempenhar o trabalho fosse questionada: o estereótipo se fez presente.

Por que as pessoas têm dificuldade em lidar com uma PcD? Resgatando Amaral (1995), o contato com uma PcD provoca emoções de diferentes intensidades, desestabiliza. A visão da deficiência faz com que as pessoas entrem em contato com uma realidade que poderia ser delas e isso assusta, aciona um mecanismo de defesa (ALLPORT 1958; AMARAL, 1995) que, automaticamente, coloca a PcD em estado de menos valia. A fala da gestora 4 (editora multinacional) exemplifica bem isto quando demonstra compaixão ao considerar que PcDs são as pessoas que não tiveram a sorte de terem nascido perfeitas. Sendo ‘perfeitas’, ‘normais’, as pessoas não-deficientes minimizam o potencial e a capacidade da PcD pela aparência.

Se o desconhecimento é o primeiro passo para a manutenção e fortalecimento de estereótipos, a convivência diária foi fundamental para que as percepções se ajustassem e as interações entre a PcD e as demais pessoas da equipe fossem produtivas. Apesar da maioria dos gestores ter PcDs em seus quadros de trabalho pela questão legal, observa-se que o contato diário os levou a mudar a impressão inicial e, conseqüentemente, a própria percepção sobre a deficiência. As respostas dos gestores indicam que o contato diário os levou a valorizar a capacidade e relegar a questão biológica da deficiência a um segundo plano. Inicia-se o trabalho de inclusão pela questão de justiça e busca da equidade social e o gestor se surpreende com os resultados desse trabalho. Como muitos se posicionaram, suas expectativas foram superadas.

A revisão de atitudes pessoais também foi apontada pelos gestores como um resultado da experiência da inclusão, o que, mais uma vez, demonstra o impacto emocional suscitado pela comparação nós (não-deficientes) – eles (PcDs): a PcD faz mais, busca mais, se esforça mais. Como eu, não-deficiente, posso ficar nessa zona de conforto? Fisicamente posso mais do que ela, logo, preciso rever meu posicionamento. Trata-se de um comportamento típico do endogrupo, que faz seus julgamentos pela saliência do exogrupo.

Além disso, a inclusão perpassa todas as atitudes, ações e decisões tomadas pelo gestor referentes ao dia-a-dia da PcD. Entender a deficiência e conversar com as PcDs é atuar de forma a permitir que a própria pessoa defina suas necessidades e suas próprias condições, passo chave para o estabelecimento de uma relação saudável e para a construção da identidade social no local de trabalho.

O papel dos gestores transita ente a função de integrador até o papel de facilitador e promotor do desenvolvimento intelectual e profissional da PcD. Para cumprir esse papel, os gestores se enquadram em quatro dos contextos de acessibilidade propostos por Sasaki (2006): garantir a comunicação (acessibilidade comunicacional); promover as atitudes adequadas à integração (acessibilidade atitudinal); prover os recursos necessários (acessibilidade instrumental); e desenvolver métodos e técnicas de trabalho que permitam que a PcD desenvolva bem suas tarefas, dentro de suas potencialidades e respeitando suas limitações (acessibilidade metodológica).

Tais pontos indicam que os gestores vêm trabalhando dentro do Paradigma de Suportes apontado por Aranha (2001) e com a interpretação da deficiência dentro do parâmetro da Diversidade (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2006). Existe a preocupação em conhecer e entender essa diferença e, a partir desse entendimento, dar todo o suporte necessário para que a PCD possa realizar seu trabalho adequadamente.

### **O Significado e o Sentimento de Inclusão para as PcDs**

Sendo a inclusão um processo de mão dupla, a percepção que a própria PcD tem sobre seu papel, seus atributos, facilidades e dificuldades pode tornar o processo mais fácil ou mais difícil. Os significados atribuídos pela organização, pelas pessoas não-deficientes e pelas PcDs que nela atuam devem ser convergentes, de maneira a serem legitimados e formarem um sólido alicerce para a construção de uma cultura inclusiva, cujas crenças e valores sejam os principais guias que norteiem a conduta de todos e traduzidos em todas as práticas organizacionais. Para tanto, a inclusão não pode se restringir a uma área da organização, a um departamento ou a um gestor: ela deve tramitar por toda a organização.

De acordo com as PcDs entrevistadas, os gestores têm cumprido seu papel como agentes de inclusão. Contudo, como ficou demonstrado no relato de duas PcDs, a exclusão também se fez presente em situações fora do contexto de trabalho, como eventos e festas de confraternização, ratificando o argumento de Quintão (2005): a exclusão pode estar incutida nas relações, uma vez que as pessoas não-deficientes muitas vezes tomam decisões sobre

eventos sem antes consultar a PcD. O gestor deve estar atento a esses pontos e criar condições para que a PcD tenha voz com a equipe de trabalho em todas as situações, profissionais e/ou sociais. O gestor deve se questionar sobre o sentido e amplitude da palavra ‘participação’ em todas as atividades desenvolvidas na empresa, sejam elas de trabalho, eventos, confraternizações etc.

Todos esses pontos indicam que o diálogo é o pré-requisito fundamental para que o gestor exerça bem o seu papel: conversar com cada PcD com quem trabalha, com sua equipe e com a área que lhe dá suporte no processo de inclusão.

### **A Aprendizagem das Competências em Diversidade**

A maioria das empresas pesquisadas utilizou a aprendizagem formal para desenvolver seus gestores, como palestras de sensibilização e orientações sobre a convivência com as PcDs. Embora esse tipo de aprendizagem tenha sua importância, uma vez que permite ao gestor e às demais pessoas que atuam na organização terem um primeiro contato com o assunto, não foi considerada pelos entrevistados como a forma de aprendizagem de maior relevância para a sustentabilidade do processo de inclusão. A aprendizagem pela experiência, o diálogo e a reflexão apareceram como os maiores responsáveis por levar os gestores a terem condutas inclusivas.

Os resultados da pesquisa sugerem que a reflexão após a ação é um processo relevante, já que a fala dos gestores entrevistados demonstrou que esse processo os levou a questionar seus modelos mentais (PRESKILL e TORRES, 2001) e a mudar significados (FRIEDMAN et al, 2001). Parar e refletir sobre uma situação vivenciada permitiu a quebra de paradigmas. Esse processo sugere a necessidade do gestor se colocar no lugar da PcD para entender suas dificuldades e levá-lo a um nível diferenciado de reflexão. Para que a aprendizagem ocorra, a reflexão deve ser crítica e levar à mudança de conduta.

As três fases do processo de aprendizagem, dentro da concepção de Cox e Baele (1997), foram identificadas nas falas dos gestores.

A consciência da necessidade de se buscar mais informações que os gestores julgaram necessárias para lidar com a PcD e suas singularidades foi motivada por três fatores: a nova experiência, associada à falta de vivência anterior em trabalhar com uma PcD; a preocupação em agir corretamente; e, no caso de um dos entrevistados, a experiência prévia com uma filha com dificuldade de aprendizagem.

A compreensão e busca desses conhecimentos se deram principalmente por meio do diálogo com a PcD. Fica evidente que é um aprendizado compartilhado, uma experiência nova tanto para o gestor quanto para a PcD e que pode gerar uma postura reativa de ambos os lados: o gestor espera que a PcD se manifeste em relação às suas necessidades e a PcD aguarda a ação do gestor, sem sinalizar suas dificuldades. Isso sugere a existência de uma barreira inicial, um constrangimento que leva as pessoas a perderem a espontaneidade que seria a esperada num processo reputado por muitos dos gestores entrevistados como algo que deve acontecer naturalmente.

Sugere, também, uma preocupação em não mostrar nenhum tipo de preconceito, como revelam as falas de gestores que dizem tratar a PcD como *qualquer* pessoa, ou ainda “*como se fosse uma pessoa normal*”. Essa preocupação tende a tornar a expressão ‘tratamento igualitário’ superlativa e, portanto, pode fazer com que a diferença seja deixada de lado em uma situação na qual deveria ser considerada.

Um único relato apontou para uma busca mais específica de conhecimento: a gestora que procura um curso de acessibilidade para conhecer os novos recursos tecnológicos disponíveis que poderiam melhorar a condição de trabalho das PcDs a ela subordinadas, sugerindo um grau diferenciado de consciência.

O relato dos gestores revelou que ação consistente e coerente com cada situação de trabalho com a PcD depende de três fatores: o primeiro é a consciência da necessidade de se buscar maior entendimento da PcD; o segundo é a necessidade do gestor compreender sua própria dinâmica, suas facilidades e dificuldades em lidar com as diversas situações; e o terceiro, a reflexão crítica sobre sua forma de gerenciar. Isso vai possibilitar ao gestor fazer os ajustes necessários para ter um relacionamento pautado no profissionalismo e não mediado pela compaixão, pela superproteção ou pela dificuldade em assumir seu papel e comprometer-se efetivamente com o processo de inclusão.

Sendo a aprendizagem bilateral, a PcD aprende que é capaz e o gestor aprende a respeitar as diferenças, a não discriminar. O gestor dá um novo significado às palavras ‘limites’, ‘participação’, ‘dificuldades’. O gestor dá um novo sentido ao ato de incluir.

### **O Impacto do Significado de Inclusão no Desenvolvimento de Competências**

Incluir deve ser uma ação competente da empresa e, em especial, uma ação competente do gestor que insere a PcD em sua equipe, e uma competência somente pode ser



considerada como tal quando se concretiza na ação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). No caso da PcD, a competência do gestor se concretiza pelo quanto ela se sente incluída.

A competência humana não é apenas um conjunto específico de atributos, mas antes uma estrutura básica de significados das concepções do trabalhador sobre o seu trabalho (SANDBERG, 2000). Assim, a compreensão do significado que o gestor dá ao ator de incluir define as competências que por ele serão mobilizadas.

Para os entrevistados, a inclusão está diretamente relacionada ao bem estar, ao tratamento justo, a dar oportunidades. Os gestores não fazem referência a empoderamento, progressão na carreira, de maneira que fica evidenciado que o que mais mobiliza os gestores é, na verdade, a ação social implícita no ato de incluir, dar visibilidade e resgatar a cidadania daquelas pessoas que, segundo um dos gestores, até então eram praticamente 'invisíveis' na sociedade.

O discurso da inclusão se dá mais pela questão da justiça social do que pela noção concreta do empoderamento. Isso porque a deficiência é uma dimensão da diversidade e o próprio conceito de diversidade não está claro para gestores e empresa. Nenhum deles insere em seus discursos sobre inclusão a idéia de dar condições para que deferentes grupos em situação de desvantagem tenham direito à voz, ascensão na hierarquia, prestígio, salários justos etc. A participação no grupo e as condições de trabalho são os pontos evidenciados quando se falar em incluir, o que indicou a necessidade dos gestores refletirem sobre o significado de inclusão dentro de seu sentido amplo, de maneira a transcender as questões de respeito, participação e justiça.

Observa-se que as PcDs entrevistadas, na sua maioria, ocupam posições mais simples na hierarquia organizacional, e, mesmo aquelas que foram promovidas ou transferidas para tarefas de maior complexidade, em função de seu desempenho e respostas a desafios, representam ainda assim um avanço muito pequeno na hierarquia. Isso ratifica a necessidade do gestor e dos próprios responsáveis pelo Programa de Inclusão das empresas entrevistadas analisarem a questão do desenvolvimento da PcD por um outro foco.

Cabe observar que somente as falas das PcDs 1 (amiotrofia espinhal); 2 (amputação de membros superiores); 3 (paraplegia de membros inferiores); e 4 (paralisia parcial de membros inferiores) expressaram desejo de progressão profissional. Há que se considerar que as PcDs 5 (paralisia de membro inferior) e 6 (surdez profunda) têm menor nível de escolarização, e suas falas denotaram menor expectativa de crescimento.

Apesar disso, algumas práticas já apontam para um comportamento voltado ao desenvolvimento e crescimento profissional da PcD, a exemplo dos gestores 1 (multinacional

de agronegócios) e 3 (automotiva multinacional), que propõem novos desafios e novas atividades às PcDs a eles subordinadas, e do caso da PcD 2 (paraplegia de membros inferiores), em que o gestor discute as possibilidades de trabalho com ela e garante a autonomia para que desenvolva sua atividade da melhor maneira possível, sem necessidade de recorrer à supervisão com tanta frequência.

Seguindo o modelo de Cheetham e Chivers (1996), as competências atribuídas que os gestores consideram mais significativas para se fazer a inclusão são as funcionais, as comportamentais e as éticas e de valores.

Dentre as competências funcionais, destacam-se atividades que, na verdade, fazem parte da função de qualquer gestor: prover recursos, delegar, avaliar, desenvolver pessoas etc. Contudo, é importante considerar que essas competências somente poderão trazer um resultado positivo em função dos comportamentos e das condutas éticas e valores dos gestores.

As competências éticas (CHEETHAM e CHIVERS, 1996) estiveram presentes nos discursos de representantes dos três grupos de entrevistados, o que sugere que o sistema de valores de cada indivíduo (ZARIFIAN, 2001) também é um fator-chave para a aquisição das competências necessárias para realizar, com sucesso, o processo de inclusão.

O conhecimento da deficiência da PcD, embora apontada uma única vez por apenas um dos gestores, é uma competência cognitiva fundamental e deve ser alvo de atenção de todos aqueles que fazem a inclusão. Sem esse conhecimento, o gestor não conseguirá obter resultados satisfatórios.

Três pontos puderam ser destacados: a capacidade de observação do gestor, a habilidade empática e a necessidade de quebrar paradigmas. Os dois primeiros são de fundamental importância para que o gestor compreenda a PcD, saia de seu referencial e analise as questões pelo ponto de vista da PcD. O último reforça a necessidade de não estar preso às suas convicções, de se rever, se questionar e adotar uma nova postura como gestor.

As competências desenvolvidas ressaltadas no discurso dos gestores são fundamentalmente as éticas e valores: tratamento igualitário, respeito aos limites, imparcialidade, quebra de paradigmas e paciência. Uma única competência comportamental foi destacada: saber lidar com pessoas que são diferentes. Da mesma maneira, uma única competência funcional apareceu: explorar a capacidade da PcD.

Todos os gestores afirmam terem se tornado pessoas mais abertas, mais atentas, mais pacientes, que aprenderam a enxergar a realidade à sua volta de uma outra maneira.

Os resultados sugerem uma mudança profunda na crença e na forma de ser dos gestores e mostram a importância de o gestor compreender a si mesmo e ao outro, questionar suas próprias convicções, cuidar do processo de trabalho e das pessoas que o fazem acontecer, para que possa extrair o melhor de cada indivíduo. Isso implicou em uma mudança profunda em que, mais do que desenvolver competências cognitivas ou funcionais, o levou ao resgate e à revisão de valores, a repensar o que é eficiência, como avaliar, como desenvolver, enfim, pensar em termos de necessidades das pessoas.

Embora o discurso empresarial venha há tempos reforçando que os gestores devem ser gestores não apenas do processo, mas também de pessoas, a experiência da inclusão os fez refletir muito mais sobre o que de fato isso significa. Ao se depararem com alguém que, como a PcD, demandou um olhar diferenciado, o resultado foi a maior humanização da relação, fruto de um aprendizado compartilhado.

Ao gestor cabe aprender e reaprender. A ele cabe influenciar as pessoas de sua equipe, orientar, delegar, desenvolver. Não é essa a essência do trabalho do gestor? Trabalhar com e por meio de pessoas?

Tratamento igualitário, oportunidade, recursos e um gestor com mente aberta, disposto a quebrar paradigmas e dialogar, estas foram as expectativas externadas pelas PcDs. Na verdade, pode-se dizer que isso é o que qualquer profissional deseja. A maior competência para ser bem sucedido no processo de inclusão de que o gestor precisa é ser gestor de pessoas, aprender a lidar e valorizar a diferença, a individualidade, a necessidade.

Chegando ao final desta trajetória, revendo todos os passos, todas as questões levam à conclusão a que há muito Rockefeller chegou: *“Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade que se possa imaginar”*.

Os pontos discutidos neste trabalho, bem como as inferências realizadas, se aplicam tão somente ao universo pesquisado. Contudo, os resultados ora apresentados podem contribuir de maneira significativa para a reflexão de todos os profissionais e empresas que desejam fazer uma inclusão competente.

Sugere-se que pesquisas futuras abordem a influência dos valores organizacionais no processo de inclusão e na conduta dos gestores e demais funcionários da organização. Além disso, pesquisas de natureza etnográfica, que utilizam a observação participante como ferramenta principal de investigação, podem ampliar os resultados apresentados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F.J.B.; PUENTE-PALÁCIOS, K.E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALLPORT, G.W. **The nature of prejudice**. Anchor Books Edition, 1958.

AMARAL, L. A. **Conhecendo a deficiência**. São Paulo: Robe Editorial, 1995.

AMIRALIAN, M.L.T. Desmistificando a inclusão. **Rev. Psicopedagogia**. 2005, p. 59-66.

AMIRALIAN, M.L.T; PINTO, E.B.; GHIRARDI, M.I.G.; LICHTIG, I.; MASINI, E.F.S; PASQUALIN, L. Conceituando deficiência. **Revista de Saúde Pública**, n. 34, 2000, p. 97-103.

ANTONELLO, C. S. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

APPELBAUM, S. H.; SHAPIRO, B.; ELBAZ, D. The management of multicultural group conflict. **Team Performance Management**. v. 1, n. 5, 1998.

ARANHA, M. S. F. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Ano XI, no. 21, p. 160-173, março, 2001.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e emprego: Instrumento de construção da identidade pessoal e social** por Maria Salete Fábio Aranha - São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.

ARGYRIS, C. D. **On Organizational Learning**. 2a ed. UK: Blackwell Business, 1999, p. 54 – 91.

ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. **Psicologia social**. 3a. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2002.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **The Academy of Management Review**. v.14, n. 1, 1989.

BASTOS, A. V. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 177 - 206

BATEMAN, T.S; SNELL, S.A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, C. A. M. A prática da responsabilidade social e a inclusão das pessoas portadoras de deficiências. **ENANPAD**, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inclusão: construção da diversidade**. Belo Horizonte: Armazém das Idéias, 2004.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. A. Consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional. **ENANPAD**, 2004.

BOYATZIS, R. **The Competent Manager: a model of effective performance**. New York, Wiley, 1982.

CALDAS, M.P.; WOOD JR, T. Identidade organizacional. In. CALDAS, M.P.; WOOD JR, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspective brasileira**. São Paulo: 1999.

CAELLI, K.; RAY, L., MILL, J. 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, 2003. Article 1. Retrieved. Disponível em: [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_2/html/caellietal.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm) Acesso em: 08 jun. 2006.

CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES A.L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **ENANPAD**, 2006.

CARVALHO-FREITAS, M. N., MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. **ENANPAD**, 2004.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; ROCHA, N. H. S.; LOPES, R. M. N.; SILVA, S. H. L.; SPÍNOLA, W. L. B. Inserção social e no mercado de trabalho: um estudo realizado com portadores de deficiência em Cabo Verde – África. **ENANPAD**, 2005.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**. 20/5. 1996

\_\_\_\_\_. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar Cheltenham – United Kingdon e Massachusetts, USA. 2005

CORRER, R. **Deficiência e inclusão social: construindo uma nova comunidade**. Bauru: EDUSC, 2003.

COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. **ENEO**, 2006.

COX Jr., T. The multicultural organization. **The Executive**. v. 5, n.2, May 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice**. San Francisco: Berrett Koehler, 1993.

\_\_\_\_\_. Taking diversity to the next level. **Executive Excellence**, v. 19, Issue 4, p.19. Apr/2002

COX Jr. T; BAELE, R.L. **Developing competency to manage diversity**: readings, cases and activities. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.

COX Jr. T., T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v.5, n.3, 1991.

CROCHÍK, J. L. **Preconceito**. Indivíduo e cultura. São Paulo: Robe, 1995.

CRUZ, A.R.S. **O direito à diferença**. As ações afirmativas como mecanismo de inclusão social de mulheres, negros, homossexuais e pessoas portadores de deficiência. Belo Horizonte: Del Rey, 2003

D'AMARAL, M. T. O deficiente hoje. In: **Responsabilidade social e diversidade**: deficiência, trabalho e exclusão. IBDD – Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência. Rio de Janeiro: BNDES, 2004.

DA CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2ª. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DADFAR, H; GUSTAVSSON, P. Competition by effective management of cultural diversity. **International Studies of Management and Organization**. v.22, n.4, p.81-92, 1992.

DASS, P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. **Academy of Management Executive**, V.13, N. 2, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. Cap. 1 Gestão com pessoas, subjetividade, objetividade nas organizações, p. 31-56, São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. Inclusion: What can I and my organization do about it? **The Industrial-Organizational Psychologist**. v. 39, n. 4, Abril 2002.

DOVAL, J. L. M.; HARO, D. G. Ingenuidade e exclusão: pessoas portadoras de deficiência no mercado competitivo. **ENEO**, 2006.

DUBUGRAS, R.M.V. Ações afirmativas como remédio jurídico contra atos discriminatórios no ambiente de trabalho. **Décimo Segundo Congresso Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho** - Campos do Jordão, SP, 2006. Disponível em <http://www.amatra2.org.br/teses/ACOES%20AFIRMATIVAS.doc>. Acesso em 02/06/06

DUCKITT, J. Prejudice and behavior: a review. **Current Psychology**, 07378262, Winter 92/93, v.11, Issue 4.

FERDMAN, B. M. Cultural identity and diversity in organizations: bridging the gap between group differences and individual uniqueness. In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.;

COSTANZO, M.A. **Diversity in organizations**. New perspectives for a changing workplace. London: SAGE Publications, 1995.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio Séc. XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. 4ª. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

\_\_\_\_\_. **Novo Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, S. L. **Aprendendo sobre a deficiência mental**: um programa para crianças. São Paulo: Memnon, 1998.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar, 1996. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2; São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEDMAN, S.M.; KELLER, R. T. The handicapped in the workforce. **Academy of Management Review**, v.6, n3, 1981.

FRIDAY, E.; FRIDAY, S.S. Managing diversity using a strategic planned change approach. **Journal of Management Development**. v. 22, n. 10, p. 863-880, 2003.

FRIEDMAN, V.; LIPSHITZ, R; OVERMEER, W. Creating Conditions for organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, 2001.

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

\_\_\_\_\_. Paradigms and Research Methods. **Research Methods Forum**, v. 4, 1999.

GHERARDI, S. et al, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIL FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

GLASTRA, F. et al. Broadening the scope of diversity management. **Industrial Relations**, v.55, n.4, p.698-724, 2000

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

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA

SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; DE MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v.35.n. 3, p. 20-29, 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.

\_\_\_\_\_. **Estigma**. Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4ª. ed. Tradução de Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GONÇALVES, M.A. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado e trabalho**: fatores de sucesso. São Paulo: Áurea Editora, 2006.

GUZZO, R.; DICKSON, M.W. Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. **Annual Review of Psychology**, 1996, v. 47, p. 307-338.

HANASHIRO, D. M. M. Convivendo com a diversidade cultural. IN: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (Org.) **Gestão do fator humano**. Uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANASHIRO, D.M.M.; GODOY, A.S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática **ENANPAD** 2004.

HANASHIRO, D.M.M.; QUEIROZ, R.C. O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? **ENANPAD** 2005.

HASLAM, S. A.; POWEL, C; TURNER, J.C. Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. **Applied Psychology: An International Review**, 2000.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3a.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

HEINSKI, R. M .M. Um Estudo sobre a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho. **ENANPAD**, 2004.

HOOG, M. A; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. Academy of Management. **The Academy of Management Review**. v.25, n. 1; Jan. 2000.



HUMAN, L. Managing workforce diversity: a critique and example from South Africa. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 4/5, 1996, p. 46-64.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema IBGE de Recuperação Automática** – SIDRA, 2002 Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em 30.set.2006.

**INSTITUTO ETHOS**, Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo, 2000.

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. **Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace**. Washington: American Psychological Association, 1996.

JAIME, L.R.; CARMO, J.C. **A inserção da pessoa com deficiência no mundo do trabalho**. O resgate de um direito de cidadania. São Paulo: Ed. dos Autores, 2005.

KOLB, D. A. Management and the learning process. **California Management Review**. Spring 1976, v. XVIII, n. 3, p. 21-31.

\_\_\_\_\_. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984, p. 20 – 38.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**. vol. 8, n.1, p. 27-46, March, 2005.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S. ; ANTONELLO, C. S. . O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia** (Canoas), v. 23, p. 27-41, 2006.

LODEN, M.; ROSENER, J.B. **Workforce America!** EUA: McGraw-Hill, 1991.

LOPES, G.G.V. **A inserção do portador de deficiência no mercado de trabalho**. A efetividade das leis brasileiras. São Paulo: LTr, 2005.

McGRATH, J.E.; BERDAHL, J.L.; ARROW, H. Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups. In: JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. **Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace**. Washington: American Psychological Association, 1996.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, Edição Especial, 2003.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.

MATVEEV, A. V.; MILTER, R. G. The value of multicultural competence for performance of multicultural teams. **Team Performance Manager**. v. 10, Issue 5,6, 2004. p. 104-111.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. New York: Jossey-Bass, 2002.

MORE, S. Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. **Journal of European Industrial Training**. v. 23, n. 4/5, 1999. p. 208-218.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE**, v. 45, n 1. 2005.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. IN: WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**, 4 Ed., São Paulo, Atlas, 2004.

MPOFU, E.; HARLEY, D.A. Racial and disability identity: implications for the career counseling of African Americans with disabilities. **Rehabilitation Counseling Bulletin** 50(1), p.14-23, 2006.

NERI, M. et al, **Retratos da deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.

NKOMO, S. M. Identities and the complexity of diversity. In: JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. **Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace**. Washington, American Psychological Association, 1996.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al., **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

NORD, W. R.; FOX, W. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? 1996. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3, São Paulo: Atlas, 2004.

OMOTE, S. Estigma no tempo da inclusão. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, Set/Dez 2004, v.10, n.3, p.287-308.

\_\_\_\_\_. Perspectivas na conceituação da deficiência. **Revista Brasileira de Educação Especial**. v. 2, 1996.

PARRY, S. B. The quest for competencies. *Training*, p. 48-54. July 1996.

PRESKILL, H.; TORRES, ROSALIE T. Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem, 1999. In: EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. & BURGOYNE, J. (Org..) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. SP, Atlas, 2001.

PROUDFORD, K.L; NKOMO, S. Race and Ethnicity in organizations. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. **Handbook of workplace diversity**. London: Sage, 2006.  
 QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M.R. **Competências gerenciais**. Princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINTÃO, D. T. R. Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. **Psicologia & Sociedade**, 17(1), Jan/Abr. 2005.

RAELIN, Joseph A.. A Model of Worked-Based Learning. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Nov/Dec97, Vol. 8 Issue 6, p563, 16p.

RIBAS, J. **Preconceito contra as pessoas com deficiência**. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

RIGANO, D.; EDWARDS, J. Incorporating reflection into work practice. **Management Learning**. v. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M.L.; JABLONSKI, B.. “Preconceito, Estereótipo e Discriminação”. In. **Psicologia Social**, Vozes, Petrópolis, RJ , 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional In: FLEURY, M.T. & OLIVEIRA Jr. M. (org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SAETA, B. R. P. O contexto social da deficiência. **Psicologia: Teoria e Prática**. 1999, 1(1), p. 51-55.

SASSAKI, R. K. Como chamar as pessoas que têm deficiência. In: SASSAKI, R. K. **Vida Independente: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos**. São Paulo: RNR, 2003.

\_\_\_\_\_. Implicações do paradigma da inclusão para o emprego de pessoas com deficiência. In: ABRANCHES, C. **Inclusão dá trabalho**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2000. p. 82-110.

\_\_\_\_\_. Terminologia sobre deficiência na era da Inclusão. **Revista nacional de Reabilitação**, São Paulo, ano 5, n. 24, jan/fev, 2002, p. 6-9.

\_\_\_\_\_. **Inclusão**. Construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor: Feb . v. 43, n. 1, 2000.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU - Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

SENGE, Peter et al. **A dança das mudanças**: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, O.M. **Uma questão de competência**. São Paulo: Memnon, 1993.

SMITH, T. Diversity and disability: exploring the experiences of vision impaired people in the workplace. **Equal Opportunities International**. v. 21, n. 8, 2002.

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

TAJFEL, H. Social psychology of intergroups relations. **Annual Review of Psychology**, 1982, v. 33.

THOMAS Jr. R. R. A diversity framework. In CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; COSTANZO, M.A. **Diversity in organizations**. New perspectives for a changing workplace. London: SAGE Publications, 1995.

THOMAS Jr., R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v.68, p.107-118, 1990.

THOMAS Jr, R. R. **Redefining diversity**. New York, Amacom, 1996.

THOMAS, D.A.; ELY, Robin. Making differences matter. **Harvard Business Review**. Sept./Oct., 1996.

TORRES, C.V.; PÉREZ-NEBRA, A.R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004

TRIANDIS, H. C. A Theoretical framework for the study of diversity. In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; COSTANZO, M.A. **Diversity in organizations**. New perspectives for a changing workplace. London: SAGE Publications, 1995.

WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995, p.63-82.

WOODHAMS, C.; DANIELI, A. Disability and diversity – a difference too far? **Personnel Review**, v. 29, n. 3, p.402-416, 2000.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Dados organizacionais

Nacional/Multinacional:

Segmento de atuação:

Número de funcionários:

Número de PcDs:

Tipos e graus de deficiência:

### **PARA O GESTOR:**

A) Dados objetivos

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica:

Cargo:

Número de subordinados:

Número de PcDs na equipe e tipo de deficiência:

Há quanto tempo tem PcD na equipe:

B) Perguntas

Quando se fala em diversidade, o que vem à sua cabeça?

O que é deficiência para você?

Fale-me sobre sua experiência de ter PcDs em sua equipe.

Quais são as competências necessárias para os gestores lidarem com a questão da inclusão da PcD em sua equipe?

Quais competências você desenvolveu ou vem desenvolvendo nesse processo? Como elas foram desenvolvidas?

Quais competências você ainda não conseguiu desenvolver? Como pensa desenvolvê-las?

Como sua equipe recebeu a PcD? Quais foram os pontos positivos e os pontos de dificuldade desse processo e como você lidou com isso?

O que mudou nas rotinas de trabalho?

Quais são as suas principais dificuldades? Como você as tem enfrentado?

Que tipo de suporte você tem recebido da organização para lidar com o cenário de inclusão do deficiente? Tem sido suficiente?

Qual é a percepção que as pessoas da empresa têm sobre a PcD? Como isso tem impactado nas relações do dia-a-dia.

Qual foi o aprendizado que resultou dessa experiência?

O que significa inclusão para você?

Qual é o papel do gestor no processo de inclusão?

Quais habilidades o gestor deve ter para realizar uma inclusão de forma competente?

Qual conselho você daria para um gestor que fosse assumir uma PcD em sua equipe?

Você gostaria de acrescentar algo?

### **PARA A PcD QUE TRABALHA COM O GESTOR:**

A) Dados pessoais

Idade:

Sexo:

Formação escolar:

Progressão na carreira:

Tempo de empresa:

B) Perguntas

Histórico: fale-me sobre sua deficiência.

Fale-me sobre seu histórico de qualificação profissional anterior antes e depois de ingressar na organização. Recebeu treinamento? Quais?

Como foi sua entrada na empresa?

Como foi seu processo de inserção na equipe na qual você trabalha?

Conte-me como é seu dia-a-dia de trabalho com seu líder e seus colegas de equipe.

Quais têm sido as maiores dificuldades? Como as tem superado?

Que tipo de apoio/suporte você tem recebido da empresa?

O que você e seu gestor têm aprendido nesse processo?

O que significa inclusão para você?

Você se sente incluído? Em que momentos? E excluído? (checar categorias de inclusão: relações formais e informais, informacional, recursos, desenvolvimento de carreira).

Quais as capacidades/habilidades que um gestor deve ter para realizar a inclusão de forma competente?

Você gostaria de acrescentar algo?

**PARA A ÁREA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE INCLUSÃO:**

## A) Dados objetivos

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica:

Cargo:

Tempo de empresa:

## B) Perguntas

Conte-me como é o programa de inclusão da empresa (histórico, detalhar como foi concebido, verificar se há uma razão além da compulsória).

Quais são as ações desenvolvidas no programa de inclusão?

Quais são as facilidades e dificuldades para incluir a pessoa com deficiência? Como vocês têm enfrentado essas dificuldades?

Qual é a percepção que as pessoas da empresa têm sobre a pessoa com deficiência? Como isso tem impactado nas relações do dia-a-dia?

Como os gestores vêm sendo preparados para realizar a inclusão? Que tipo de apoio recebem?

Em sua opinião, qual é o papel do gestor no processo de inclusão?

Quais as competências que um gestor deve ter para realizar a inclusão e como desenvolvê-las?

Quais resultados já foram alcançados e quais ainda não foram? Como pretendem alcançá-los?

O que significa inclusão no trabalho para a empresa?

A inclusão de PcDs propiciou algum tipo de mudança nos processos de trabalho? Quais? (forma de planejar, executar e avaliar)

O que se aprendeu nesse processo? (empresa, gestores e PcDs)

Gostaria de acrescentar algo mais?

## APÊNDICE B – CADEIA DE EVIDÊNCIAS PARA A ENTREVISTA FINAL

Problema de Pesquisa	Construtos	Elementos	Indicadores	Roteiro
<p><b>Como os gestores vêm desenvolvendo competências para lidar com a inclusão da PcD organização?</b></p>	<b>Ação Afirmativa</b>	Motivação para a contratação	Obrigatoriedade da Lei Responsabilidade Social	<p><b>EMPRESA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conte-me como é o programa de inclusão da empresa (histórico, como foi concebido, razões).</li> </ul>
	<b>Empresa inclusiva</b>	<p>Acessibilidade arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal.</p> <p>Paradigmas: Institucionalização, Suporte, Serviços, Empowerment.</p>	<p>Reconhece o valor da diversidade humana Muda suas práticas administrativas Realiza mudanças no seu ambiente físico Adapta procedimentos e instrumentos de trabalho Treina todas as pessoas nas questões da inclusão, incluindo a chefia e os colegas que irão receber a PCD Realiza programas de integração desse novo funcionário.</p>	<p><b>EMPRESA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O que é diversidade para a empresa?</li> <li>Quais são as ações desenvolvidas no programa de inclusão?</li> <li>Como os gestores têm sido preparados para realizar a inclusão? Que tipo de apoio recebem?</li> <li>Em sua opinião, qual é o papel do gestor no processo de inclusão?</li> <li>O que mudou nas rotinas de trabalho?</li> <li>Quais resultados já foram alcançados e quais ainda não foram? Como pretendem alcançá-los?</li> <li>O que significa inclusão no trabalho para a empresa?</li> </ul> <p><b>GESTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quando falamos em diversidade, o que vem à sua cabeça?</li> <li>O que significa inclusão para você?</li> <li>O que mudou nas rotinas de trabalho?</li> <li>Que suporte você tem recebido da organização para lidar com o cenário da inclusão de PcD? Tem sido suficiente?</li> </ul> <p><b>PcD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como foi sua entrada na empresa?</li> <li>Como foi o processo de inserção na equipe na qual você trabalha?</li> <li>Quais têm sido suas maiores dificuldades e como as tem superado?</li> <li>Que tipo de apoio/suporte tem recebido da empresa?</li> <li>Fale-me sobre seu histórico de qualificação anterior antes e depois de ingressar na organização. Recebeu treinamento? Quais?</li> <li>O que significa inclusão para você? (PCD). Você se sente incluído? Em quais momentos? E excluído?</li> </ul>



**APÊNDICE B – CADEIA DE EVIDÊNCIAS PARA A ENTREVISTA FINAL (continuação)**

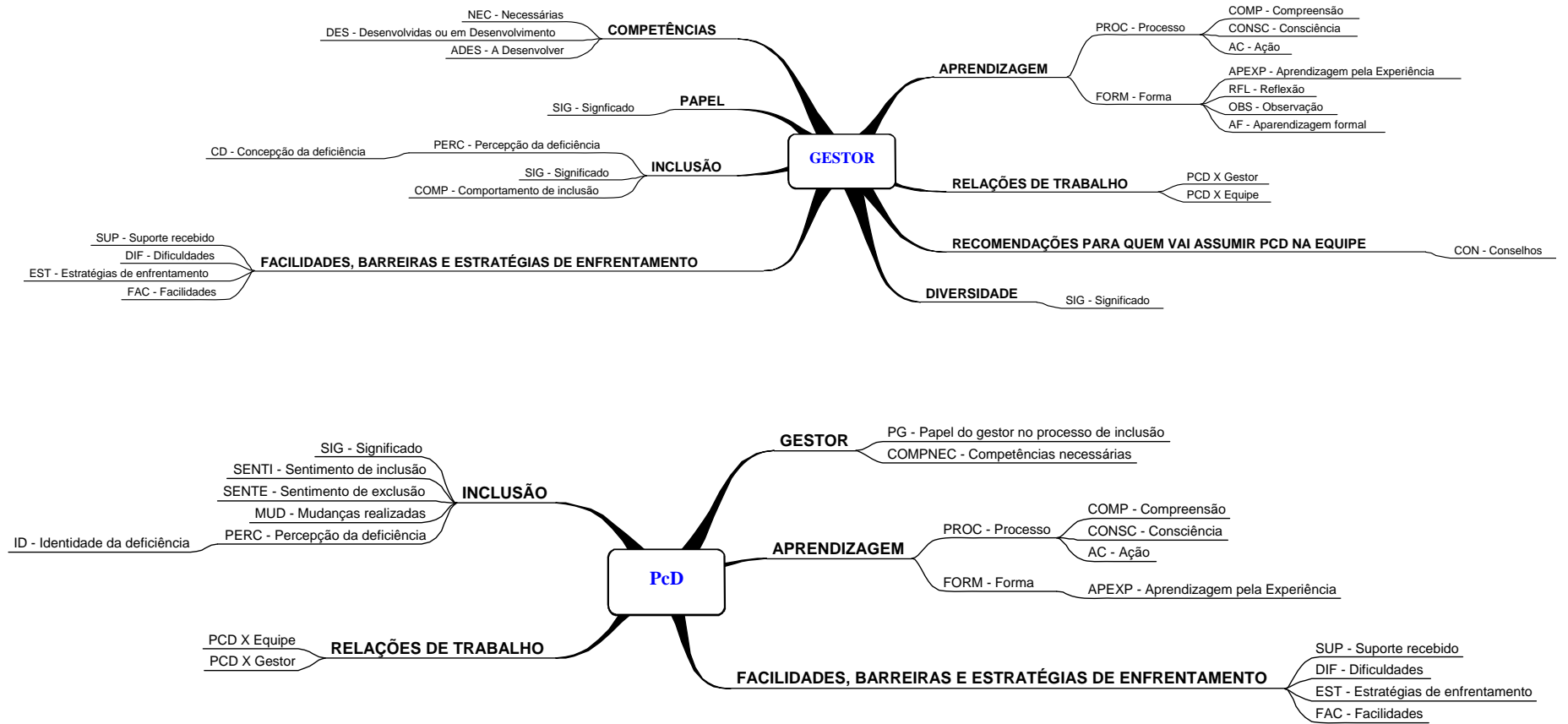
<p align="center"><b>Como os gestores vêm desenvolvendo competências para lidar com a inclusão da PcD organização?</b></p>	<p><b>Deficiência e Identidade Social</b></p>	<p>Concepção sobre a deficiência</p> <p>Representação social</p> <p>Esteriótipos, preconceitos e discriminação.</p>	<p>Concentração nos aspectos corporais e congênitos envolvidos na deficiência. Concentração nas potencialidades da PCD. Nível de informação</p> <p>Lugar definido para a PCD em função da categoria que lhe é atribuída. Nível de informação</p> <p>Generalizar a deficiência Aceitação Receptividade Rejeição Negação Afastamento Emoções (desconforto, insegurança, etc).</p>	<p><b>EMPRESA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é deficiência para a empresa?</li> <li>• Quais são as facilidades e dificuldades para incluir a PcD? Como vocês têm enfrentado essas dificuldades?</li> <li>• Qual é a percepção que as pessoas da empresa têm sobre a PcD? Como isso tem impactado nas relações do dia-a-dia?</li> </ul> <p><b>GESTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é deficiência para você?</li> <li>• Fale-me sobre sua experiência de ter PcDs em sua equipe.</li> <li>• Qual é a percepção que a equipe tem sobre a PcD?</li> <li>• Como a equipe recebeu a PcD? Quais foram os pontos positivos e os pontos de dificuldade do processo e como você lidou com isso?</li> </ul> <p><b>PcD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como foi seu processo de inserção na equipe na qual trabalha?</li> <li>• Quais têm sido suas maiores dificuldades e como as tem superado?</li> </ul>
	<p><b>Identidade da deficiência</b></p>	<p>Status</p> <p>Aceitar sua identidade</p> <p>Identidade relacionada à deficiência</p> <p>Força da identidade da deficiência</p>	<p>Considera o status de deficiente como uma ênfase para definir a si mesmo.</p> <p>Nível de aceitação e como isso se reflete no desempenho das atividades e nas relações. Consciência e percepção de comportamentos discriminatórios, marginalização e preconceitos.</p> <p>Forte identidade usada como recurso para se opor aos estigmas.</p>	<p><b>PcD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fale-me sobre sua deficiência</li> </ul>

**APÊNDICE B – CADEIA DE EVIDÊNCIAS PARA A ENTREVISTA FINAL (continuação)**

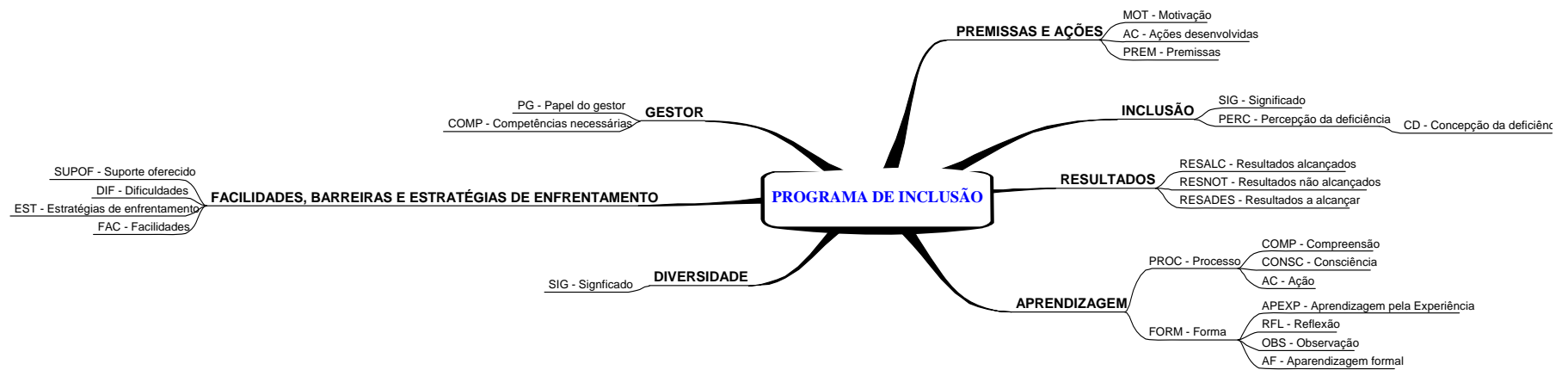
<p><b>Como os gestores vêm desenvolvendo competências para lidar com a inclusão da PcD organização?</b></p>	<p><b>Competências (Zarifian e Le Boterf)</b></p>	<p>Saber e saber fazer</p> <p>Mobilização de recursos na ação</p>	<p>Assume responsabilidade</p> <p>Avalia e escolhe a ação mais adequada a um determinado contexto</p> <p>Sabe avaliar uma situação levando em conta o comportamento de todos os elementos nela envolvidos, sejam eles recursos materiais ou humanos.</p> <p>Questiona o que já sabe e busca novos aprendizados</p> <p>Busca conhecimentos sobre a deficiência</p> <p>Gerencia relações interpessoais com a equipe e outras pessoas da empresa.</p> <p>Transpõe conhecimentos para outras situações</p> <p>Tem entendimento prático, transpondo a esfera cognitiva por meio da reflexão profunda. Compreende, de fato, a deficiência.</p>	<p><b>GESTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é fazer uma inclusão competente?</li> <li>• Qual é o papel do gestor no processo de inclusão?</li> <li>• Quais são suas principais dificuldades? Como as tem enfrentado?</li> <li>• Qual conselho você daria para um gestor que fosse assumir uma PcD na sua equipe?</li> </ul>
	<p><b>Competências (Sandberg)</b></p>	<p>Compreensão do significado do trabalho</p>	<p>Qual o significado que o gestor dá ao ato de incluir.</p>	
	<p><b>Aprendizagem pela experiência</b></p>	<p>Reflexão sobre o vivido</p>	<p>Reflete a partir de uma experiência concreta</p> <p>Cria conceitos e os integra ao que sabe</p> <p>Aplica os conceitos criados em novas situações</p> <p>Usa o processo de <i>feedback</i> para mudar práticas e teorias e melhorar sua efetividade</p>	<p><b>EMPRESA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual foi o aprendizado dessa experiência?</li> </ul> <p><b>GESTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fale-me sobre sua experiência de ter PcD na sua equipe.</li> <li>• Quais são suas principais dificuldades? Como as tem enfrentado?</li> <li>• Qual foi o aprendizado dessa experiência?</li> </ul> <p><b>PcD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que você e seu gestor têm aprendido nesse processo?</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

# APÊNDICE C – CATEGORIAS DE ANÁLISE



## APÊNDICE C – CATEGORIAS DE ANÁLISE (CONTINUAÇÃO)



Fonte: Elaborado pela autora

---

<sup>i</sup> Neste trabalho foi adotada a terminologia PcD – Pessoas com Deficiência que, de acordo com Sasaki (2006), tem um número cada vez maior de adeptos, boa parte dos quais é constituída por PcDs que em um evento das organizações de pessoas com deficiência, realizado no Recife em 2000, conclamaram o público a adotar este termo. Elas esclareceram que não são “portadoras de deficiência” e que não querem ser chamadas com tal nome. A grafia utilizada – PcD - está de acordo com a orientação da publicação sobre terminologias de Sasaki (2002).

<sup>ii</sup> O termo minorias não se refere a uma representação numérica, mas antes ao poder e status que esse grupo ocupa em uma sociedade.

<sup>iii</sup> *Socius*: palavra em latim que significa associado, aliado, companheiro. (DA CUNHA, 1982)