



GESTÃO DA DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PELA VISÃO DOS GESTORES ¹

Adriana Leônidas de Oliveira²
Mayza Helena Coelho dos Santos³

Resumo

Neste estudo são propostas algumas reflexões referentes à inclusão de profissionais com deficiência nas organizações na visão dos gestores. Busca-se avaliar os impactos desta inclusão nas organizações, considerando os aspectos facilitadores, dificultadores e as sugestões de melhorias para o processo. Foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio do delineamento de estudo de caso, com abordagem qualitativa. O estudo de caso foi realizado em uma empresa da região do Vale do Paraíba Paulista através de entrevistas semiestruturadas com 9 gestores que acompanharam a implantação do Programa de Inclusão da empresa. Os dados coletados foram analisados através de técnicas qualitativas do método de análise de conteúdo. Resultados revelaram que as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas são as dificuldades de acessibilidade e falta de sensibilização da empresa para a inclusão, mas apesar das barreiras existentes no processo, é possível obter sucesso e benefícios com a inclusão. Pode-se concluir que alguns aspectos considerados dificultadores foram semelhantes aos de outras pesquisas acadêmicas na área, o que demonstra que as empresas enfrentam os mesmos desafios e que não possuem apoio do governo ou alternativas flexíveis para superar essas barreiras.

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Pessoa com deficiência; Trabalho.

DIVERSITY MANAGEMENT: THE INCLUSION OF PROFESSIONALS WITH DISABILITIES IN ORGANIZATIONS BY MANAGERS' PERSPECTIVE

Abstract

This study proposes some reflections regarding the inclusion of professionals with disabilities in organizations according to managers' perspective. We assessed the impact of this inclusion in organizations, considering the facilitators, difficulties and suggestions for improvements to the process. It was developed an exploratory research, using the case study design, with a qualitative approach. The case study was conducted in a company in Vale do Paraíba Paulista conducting structured interviews with nine managers that accompanied the implementation of the Inclusion Program of the company. The collected data was analyzed using qualitative techniques of content analysis method. Results revealed that the difficulties faced by companies are the difficulties of accessibility and lack of awareness of the company for inclusion, but despite the barriers existing in the process, it is possible to be successful and add benefits from inclusion programs. It can be concluded that some aspects were considered similar to other academic research in this area, which shows that companies face the same challenges and do not have government support or flexible alternatives to overcome the barriers.

Key words: Diversity; Inclusion; Person with Disabilities; Employment.

¹ *Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.*

² *Doutora em Psicologia- Universidade de Taubaté.*

³ *Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Universidade de Taubaté.*



1 INTRODUÇÃO

O tema diversidade ganha a cada dia mais importância nos estudos organizacionais. De acordo com os autores Suzano et al.,⁽¹⁾ em uma pesquisa que analisa a produção científica dos últimos 20 anos sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, constatou-se um aumento na produção científica na área de gestão da diversidade após a criação da Lei nº 8.213/91⁽²⁾ (“Lei de Cotas”), a qual trata da obrigatoriedade de inclusão de profissionais com deficiência em empresas com mais de 100 funcionários.

Apesar de todo esse interesse pelo tema, a realidade ainda é contrastante tendo em vista os fatores complexos que envolvem a diversidade organizacional. De acordo com Hanashiro,⁽³⁾ no Brasil ainda existem poucas empresas voltadas à diversidade. Isto se deve ao fato da complexidade que se tem quando grupos de minoria passam a conviver com grupos dominantes. Fleury⁽⁴⁾ também afirma que o Brasil pouco se preocupa estrategicamente com a gestão da diversidade. As empresas que se atentam para esta questão, em sua maioria, são subsidiárias de empresas norte-americanas, e mesmo assim as medidas adotadas nem sempre são concretas

Dentro deste cenário de diversidade, este estudo foca a contratação de pessoas com deficiência pelas organizações, assunto que conforme mencionado, ganhou notoriedade devido ao aparato de leis vigentes que garante igualdade de acesso aos serviços fundamentais e obriga as empresas a contratar profissionais com deficiência de forma a incentivar a inclusão no mercado de trabalho.

Promover a diversidade é promover a igualdade de chances para que todos possam desenvolver seus potenciais. No caso das pessoas com deficiência, incluir significa se adaptar as necessidades destes profissionais, proporcionando possibilidades para que possam desenvolver talentos e permanecer na empresa, sendo avaliados e responsabilizados pelo seu desempenho profissional.

O objetivo deste artigo é entender e analisar o processo de inclusão de pessoas com deficiência, segundo a visão dos gestores, no contexto de uma organização da região do Vale do Paraíba, a qual possui um programa de inclusão.

Vale ressaltar a importância que o gestor exerce sobre o processo de inclusão, sendo um dos responsáveis pela fase da retenção e do acompanhamento do profissional com deficiência dentro da organização.

Para Gil⁽⁵⁾ a retenção do candidato selecionado é uma questão tão delicada quanto o seu recrutamento e seleção. Nas palavras de Pastore,⁽⁶⁾ a tolerância é uma das dimensões mais complexas para retenção do deficiente no mercado de trabalho. A empresa, seus funcionários e principalmente seus gestores têm que estar preparados a tolerar futuros problemas, mas isso tem que ficar muito longe do favor. É preciso que todos entendam que há limites de tolerância com a produtividade da pessoa com deficiência.

Segundo MTE⁽⁷⁾ a empresa precisa desenvolver um processo de acompanhamento do empregado com deficiência visando a sua integração com os parceiros, chefia e ambiente de trabalho. Para tal, todos os envolvidos devem ser questionados a respeito de questões suscitadas com o ingresso do novo empregado.

Contudo, a preparação de equipe e gestor para a inclusão é um fator de grande influência no processo pós-inclusão. Quando a empresa, de uma forma geral, está bem informada e preparada para receber a pessoa com deficiência, o processo de inclusão se torna mais fácil e muitas barreiras são transpostas.

Silva⁽⁸⁾ corrobora com esta ideia, afirmando que a preparação precisa ser embasada na missão e na visão da empresa, pois estes fatores norteiam os conhecimentos dos



gestores e da equipe. É necessária ainda a montagem da equipe de acordo com o perfil de cada um, independente se há um profissional com deficiência ou não.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O desenvolvimento do tema proposto foi realizado por meio de uma pesquisa de estudo de caso com abordagem qualitativa.

De acordo com Yin,⁽⁹⁾ o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa bastante abrangente utilizada para investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto na vida real, tratando o fenômeno de interesse quanto ao seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes.

A amostra se caracteriza como não probabilística e intencional. De acordo com Marconi e Lakatos⁽¹⁰⁾ a amostra não probabilística não utiliza aplicação de fórmulas estatísticas e a amostra intencional é o tipo mais comum de amostra não-probabilística, usada quando o pesquisador não se interessa pela “massa”, mas se dirige a elementos específicos ligados ao tema da pesquisa.

A amostra foi composta por nove gestores de equipes que possuem profissionais com deficiência.

Foi utilizado como instrumento a entrevista semiestruturada com sete questões abordando a preparação dos mesmos e de suas equipes para a inclusão, as facilidades e dificuldades do processo e os ganhos para a empresa.

Para Yin,⁽⁹⁾ a entrevista semiestruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro de perguntas previamente estabelecido de acordo com os objetivos da pesquisa. Durante a entrevista o entrevistador é livre para fazer perguntas subsequentes, de acordo com a situação e necessidade de explorar e obter maior aprofundamento do tema.

Os dados foram analisados utilizando-se ferramentas qualitativas do método de análise de conteúdo. De acordo com Marconi e Lakatos,⁽¹⁰⁾ a análise de conteúdo se divide em: estabelecer unidade de análise, determinar as categorias de análises e selecionar uma amostra do material de análise.

3 RESULTADOS

A empresa pesquisada é do setor químico, com uma planta instalada na região do Vale do Paraíba Paulista, desde 1959, com 12 filiais espalhadas por todo Brasil e presença em 40 países no mundo. A empresa possui uma política de gestão integrada para a América do Sul onde assume o compromisso com o Desenvolvimento Sustentável, Atuação Responsável e a Promoção da Diversidade. Foram entrevistados 9 gestores de equipes com profissionais com deficiência da empresa estudada. Os sujeitos foram identificados por número (de 1 a 9) acompanhado pela denominação gestor.

Segue a Tabela 1, com a caracterização da amostra:

Tabela 1 – Caracterização da amostra de Gestores entrevistada

| CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| GÊNERO | Masculino - 8 sujeitos |
| | Feminino - 1 sujeitos |
| ESTADO CIVIL | Solteiro - 1 sujeitos |
| | Casado - 7 sujeitos |
| | Separado - 1 sujeito |
| FAIXA ETÁRIA | 20 a 30 anos - 1 sujeitos |
| | 31 a 40 anos - 5 sujeitos |
| | 41 a 50 anos - 3 sujeitos |
| CARGO | Administrativo - 3 sujeitos |
| | Operacional - 6 sujeitos |
| ESCOLARIDADE | Ensino Fundamental - 0 sujeito |
| | Ensino Médio / Técnico - 1 sujeitos |
| | Superior - 6 sujeitos |
| | Pós - graduação - 2 sujeitos |
| TEMPO DE EMPRESA | 1 a 10 anos - 5 sujeitos |
| | 11 a 20 anos - 2 sujeitos |
| | 21 a 30 anos - 2 sujeitos |

Foram construídas três categorias: Preparação para a inclusão, Relacionamento Gestor x Equipe e Programa de Inclusão.

3.1 1º Categoria – Preparação para Inclusão

Nesta categoria foram abordados aspectos da preparação dos gestores para a inclusão de profissionais com deficiência em suas equipes de trabalho. De acordo com o discurso dos entrevistados foram identificados dois elementos: Primeira reação e Preparação para gerir uma pessoa com deficiência.

Grande parte dos entrevistados, questionados sobre a primeira reação no momento em que souberam que teriam que gerir um profissional com deficiência, apontou para a preocupação com vários aspectos inerentes ao processo de inclusão. Dentre os aspectos apontados estão: impacto inicial, preocupação com a aceitação do grupo, preocupação com o desenvolvimento desse profissional e a sua adaptação ao ambiente de trabalho, preocupação como lidar com o tipo de deficiência e a preocupação com a segurança no trabalho dos mesmos.

Sujeito 4 - gestor: "[...] No primeiro momento, como eu trabalho na produção, eu fiquei meio assustado, porque, você ouve falar em deficiência, mas existem muitos tipos de deficiência, né? Tem deficiência auditiva, até mesmo num braço, uma perna. Então, eu fiquei um pouco assustado por se tratar de química, de produção. E também a aceitação deles no grupo, né? Assim como ele podia se excluir, o grupo também poderia excluir e então, como lidar com isso, né? Eu fiquei bem preocupado, eu fiquei com medo. [...]"

Sujeito 5 - gestor: “[...]você vê essa questão de obrigatoriedade colocada pelo governo. Mas por outro lado, você olha o seu ambiente de trabalho e começa a imaginar como que essa pessoa vai se encaixar nesse ambiente, que tem uma exigência alta de desempenho, que você tenha recursos escassos, que você tenha uma enorme demanda de trabalho e você busca a todo tempo com a sua equipe desenvolver *performance*, né?Aí você vai colocar uma pessoa que você não sabe quem é, e como que você vai conseguir colocar essa pessoa?Eu acho que a primeira reação é essa preocupação, é um medo de não dar certo. [...]”

Sujeito 7 - gestor: “[...] A nossa primeira reação foi “mas que tipo de deficiência, né?”, porque na produção tem muitos equipamentos, que são partes móveis, são equipamentos que necessitam de uma certa mobilidade das pessoas, né?Então, a gente se perguntou como seria a mobilidade dessas pessoas. No nosso setor, um cadeirante, daria só na parte administrativa, de escritório, ainda sim, teríamos que adequar o prédio, né?Porque, a parte administrativa, a maioria, fica no prédio superior. [...]”

Sujeito 8 - gestor: “[...] Como eu falei pra você, o que pautei no início foi a segurança. Porque a gente criou bastante segurança. No setor de trabalho a segurança é em primeiro lugar. Poxa vida e como uma pessoa com deficiência auditiva aqui e escutar um alarme, né? [...]”

Depois de atestada a capacidade de desempenho do profissional com deficiência, a resistência deixa de existir dando lugar à aceitação e confiança no profissional.

Sujeito 7 - gestor: “[...] Então...pra nós, esse pessoal surpreendeu, viu?Porque a vontade que eles vêm de trabalhar, a responsabilidade, sabe? Às vezes, a gente chama eles pra conversar, e essa responsabilidade vira um pouco de medo, sabe?Eles parecem que tem medo de perder o que conquistaram, né?Então, a gente foi orientando eles [...]”

Sujeito 8 - gestor: “[...] Mas depois a gente foi ver as possibilidades, tudo pode acontecer aqui, dá pra encaixar uma pessoa, sim. Então a gente abriu esse espaço,e, ele se encaixou direitinho na função [...]”

Quanto à Preparação para gerir uma pessoa com deficiência, foi percebido uma contradição entre os entrevistados. Alguns afirmaram terem recebido treinamento sobre o tema, entretanto outros afirmaram não terem sido preparados quanto à gestão num ambiente de inclusão.

Sujeito 1 - gestor: “[...] Diretamente essa está sendo a minha primeira experiência de trabalho com deficientes. [...] Diretamente não recebi nenhum treinamento, mas o que a gente teve que fazer, vou te dar um exemplo, algumas adaptações.. [...]”

Sujeito 2 - gestor: “[...] Treinamento específico não.[...] Não. Isso foi passado pra gente, né? Na época que começou programa, mas não participei de nenhum treinamento, né? [...]”

Sujeito 3 - gestor: “[...] Orientação sobre limitações e cuidados que você deve ter com a pessoa, eu não tive não. Não exigir força, né?E tem que sempre ter alguém junto com ele. [...]”

Sujeito 4 - gestor: “[...] Eu recebi um treinamento sobre inclusão. Nós tivemos uma reunião aqui na empresa, conversaram, falaram que estariam abrindo oportunidade pra fazer a inclusão. Eu já tinha um treinamento anterior, porque na outra empresa, eu já trabalhava com deficiente, então, eu já passei por essa experiência.[...]”

Sujeito 5 - gestor: “[...] Recebi treinamento sim. Primeiro, a empresa, quando começou com o programa, há vários anos atrás, começou fazendo uma preparação com os gestores de como receber essas pessoas, como trabalhar esse tema, né? [...]”

Sujeito 7 - gestor: “[...] A gente recebeu, não digo que foi um treinamento, mas a gerência nos repassou que ia adentrar deficientes na fábrica. E também que a gente ia precisar nos preparar pra isso, pois seria 5% do efetivo, pois tem a obrigatoriedade de ter, né?. [...]”

Sujeito 8 - gestor: “[...] Nós tivemos uma preparação não como deveria, né? Mas a gente teve assim uma prévia mínima disso aí. [...]”.

Sujeito 9 - gestor: “[...] Não. Houve assim...um bate papo por parte do RH dizendo pra ficarmos atentos e que qualquer dúvida, era para procurarmos por eles. [...]”.

Entretanto, apesar da falta de clareza e da contradição dos sujeitos, quanto à preparação dos gestores, os entrevistados 2 e 9 afirmaram que o processo obteve bons resultados.

Sujeito 2 - gestor: “[...] Pra mim não foi algo diferente, eles chegaram e já enturmaram, trabalham muito bem [...]”.

Sujeito 9 - gestor: “[...] E ele também bastante bem resolvido, né? Não foi traumático [...]”.

3.2 2º Categoria – Relacionamento Gestor X Equipe

Nesta categoria foram abordados aspectos do relacionamento do gestor com a equipe após a inclusão do profissional com deficiência. De acordo com o discurso dos entrevistados foram listados dois elementos: Gestor x Equipe x Profissional com deficiência, Responsabilidades e Cobrança.

A maior parte dos entrevistados, no que diz respeito a Gestor x Equipe x Profissional com deficiência, apontou que o relacionamento é tranquilo e sem maiores problemas. Cabe ressaltar mais uma vez, que apesar da confusão dos entrevistados quanto à preparação para gestão da equipe, isso não afetou a integração entre o gestor, equipe e o profissional com deficiência.

Sujeito 1 - gestor: “[...] É o melhor possível. A gente consegue ter uma relação extremamente normal, a gente acaba entendendo que a deficiência te faz ter que se adaptar a ela [...]”.

Sujeito 2 - gestor: “[...] É muito bom. Pra mim, eles são como qualquer pessoa que trabalha na empresa [...]”.

Sujeito 3 - gestor: “[...] É tranquilo. A equipe também trabalha bem com ele, como diz assim, é deficiente e tem limitações, mas no dia a dia, você não percebe nada assim, não [...]”.

Sujeito 5 - gestor: “[...] Faz dois anos já. O relacionamento com ele é muito bom e da equipe com ele também é bom. Então eu acho que todo aquele receio que a gente tinha no começo era uma coisa natural, mas a gente aprendeu com isso. [...]”.

Sujeito 6 - gestor: “[...] Super bem. Tanto é que o pessoal brinca com ele que quando a gente conversou como Rh a única coisa que falaram é que ele conversa bastante, fala bastante, mas aí tudo bem, não tem problema falar, porque aí o pessoal brinca com ele também. [...]”.

Sujeito 7 - gestor: “[...] Olha, a reação da equipe foi boa. Eles aceitaram e ficou todo mundo querendo ajudar. [...]”.

Sujeito 9 - gestor: “[...] O relacionamento dele com a equipe é tranquilo, mas uma vez houve um relacionamento de maturidade crescente.[...]”.

O sujeito 4, contudo, relatou algumas dificuldades de comunicação no início do relacionamento, mas que foram superadas ao longo da convivência. O tipo de deficiência e a falta de preparo da equipe de uma maneira geral, podem ter ocasionado as dificuldades iniciais da equipe com o profissional com deficiência.

Sujeito 4 - gestor: “[...] Dentro da equipe, no primeiro momento, ficou um pouco difícil, porque ele é deficiente auditivo, mas não é tudo, é parcial então, ele teria que usar aparelho pra gente se comunicar com ele. Então, tinha alguns lugares que tinha restrição, não podia entrar de aparelho. No primeiro momento, a gente reuniu a equipe, conversou com os operadores e explicou a importância do Z na equipe, pedimos um pouco de paciência



também com relação à lidar, a explicar, porque, não pela capacidade dele, mas pela dificuldade auditiva dele. [...]"

O sujeito 4, afirmou ainda que também vivenciou problemas de relacionamento com a família do profissional.

Sujeito 4 - gestor: "[...] O que eu tive no começo foi problema com a família dele, pela superproteção que ela tinha com ele.[...] Ah ela ligava, interferia. Por o Z não ter trabalhado em outro lugar, os operadores brincam, mexem, incomodam, mas nenhuma brincadeira maldosa. E em alguns momentos o Z reclamava pra mãe dele, e ela intervia e ligava. Se ele ficava doente, tudo bem os operadores ficam doente e só ligar, mas ele não ligava informando e a gente ligava na casa dele perguntando o que aconteceu e a mãe dele falava "coitadinho, ele ta doente". Só que o problema não é esse, é que ele tem que ligar. Teve até uma situação meio engraçada com o Z quando fez mais ou menos duas semanas que ele tava trabalhando aqui. Ele chegou aqui, entrou na fábrica e foi embora. Ele sentiu um mal estar e foi embora, não comunicou ninguém, e a gente andou pela fábrica boa parte da noite procurando.[...]"

Apesar dos gestores terem relatado que a experiência de relacionamento da equipe com o profissional com deficiência ter sido tranquilo, o sujeito 8 afirmou que já recebeu reclamações do profissional em relação a brincadeiras na rotina de trabalho que ultrapassaram os limites profissionais.

Sujeito 5 - gestor: "[...] E não tem nenhuma situação que foi crítica, o que acaba acontecendo é que algumas pessoas ultrapassam, às vezes, do limite nas brincadeiras, na conversa, né? [...] Já chegou a se queixar. Uma vez, nos dois anos, uma vez que aconteceu isso. [...]"

Quanto à Responsabilidade e Cobrança dos profissionais com deficiência, os entrevistados afirmaram, conforme o discurso dos sujeitos abaixo, que não há diferenças entre profissionais com e sem deficiência no momento de atribuir responsabilidades e de avaliar o desempenho.

Sujeito 1 - gestor: "[...] Especificamente no caso da W, ela é engenheira e a gente delega a ela responsabilidades como se fosse um funcionário qualquer, normal [...]"

Sujeito 7 - gestor: "[...] Às vezes eu tenho que falar "olha, deixa ele fazer", porque ele consegue, né?. A gente tem que deixar ele fluir, porque se não, a gente vai amparar pra tudo. Teve aquele momento de paternalismo mesmo, todo mundo querendo ajudar em tudo, mesmo que eles conseguissem fazer, pecando pelo excesso. [...]"

Sujeito 9 - gestor: "[...] Hoje, eu vivo um processo, de uns seis meses pra cá, eu vivo num processo diferente e que está me cobrando inclusive uma postura diferente diante desse colega, porque eu sou responsável pela coordenação de um grupo de pessoas, de uma equipe pequena, mas que tem um volume grande de trabalho. [...]. E esse colega ficava numa outra sala, e nessa outra sala, ele compartilhava o dia a dia deles com outros dois colegas. [...] e eu trouxe esse colega para a sala que eu fico e, de repente, eu passei a observar uma performance dele que passou a me preocupar [...] estamos averiguando, mas a cobrança sobre as responsabilidades dele é a mesma que para os demais funcionários. [...]"

3.3 3º Categoria – Programa de Inclusão

Nesta categoria foram abordados aspectos do Programa de Inclusão da empresa na visão dos Gestores. De acordo com o discurso dos entrevistados foram listados três elementos: Aspectos facilitadores, Aspectos dificultadores e Sugestões e Melhorias.



Sobre os Aspectos facilitadores os entrevistados apontaram para dois fatores: acessibilidade e a sensibilização dos funcionários da empresa.

Sujeito 1 - gestor: “[...] Eu acho que adaptar a área de atuação do profissional é o que mais facilita, de uma forma que isso não impeça ele de exercer a prática, a sua profissão. No nosso caso, a gente possui dois deficientes. Um deles, ele tem uma deficiência no braço, ele faz atividades onde ele consiga, a gente não vai colocar ele em uma atividade que ele não consiga utilizar os dois braços. [...]”

Sujeito 2 - gestor: “[...] Eu acho que a primeira coisa que facilita, seria a informação, a divulgação e, depois, a conscientização do pessoal com relação a isso. Eu acho que a gente vai bem, não tem nenhum problema com relação a isso no nosso meio de trabalho. [...]”

Sujeito 4 - gestor: “[...] Eu acho que um dos fatores que facilitam é que a pessoa com deficiência querer ser aceito no grupo, porque se ela se excluir já começa tudo errado e a equipe tem que estar preparada pra tratar o deficiente não de uma forma diferente, mas com mais cuidado. Eu aprendi a falar com ele, eu aprendi a falar mais pausadamente, mais devagar, isso é o trabalho que eu acabei fazendo. [...]”

Sujeito 5 - gestor: “[...] Preparar as pessoas aqui dentro é o que mais facilita, preparar a empresa como um todo, ela tem que ter um plano de comunicação. É...informar para todos como a empresa enxerga o tema, não pode ser uma coisa ligada só a obrigatoriedade de uma lei, a empresa tem que passar isso pra frente, faz parte da cultura dela, responsabilidade social, a integração de pessoas deficientes. Essa comunicação tem que ter. E depois, eu acho fundamental esse preparo do gestor direto, você tem que conversar com a pessoa. [...]”

Sujeito 8 - gestor: “[...] Olha, uma das causas é a certeza, de saber realmente que eu estou admitindo essa pessoa pra trabalhar aqui, e a pessoa que está recebendo bem no setor, saber que a pessoa tem uma limitação, embora não aparente isso, né? [...]”

Sobre os Aspectos dificultadores os entrevistados citaram fatores como: preconceito, adequação das tarefas, falta de acessibilidade e falta de sensibilização.

Sujeito 1 - gestor: “[...] Eu acho que em primeiro lugar a questão do preconceito é o que dificulta. Eu acho que isso é uma barreira a ser vencida, isso tá enraizado, isso é cultural. Eu acho também que tem a questão de adequação física, a acessibilidade.[...]”

Sujeito 2 - gestor: “[...] As dificuldades depende muito da atividade que a pessoa vai desenvolver, tem que ser uma coisa que a pessoa consiga desenvolver, porque se não, vai ser ruim também pra ela, não só pra equipe. [...]”

Sujeito 3 - gestor: “[...] Na minha área específica, o acesso eu acho que é a parte mais dificultosa, a parte física, porque os pontos centrais da fábrica são em lugares altos, aí realmente fica difícil e a pessoa não consegue. [...]”

Sujeito 4 - gestor: “[...] Eu acho que a maior barreira é a pessoa não estar preparada pra isso. A maior barreira é com relação às pessoas, a equipe, às vezes a empresa não tem um tempo pra preparar essas pessoas, porque é tudo muito rápido. [...]”

Sujeito 5 - gestor: “[...] Eu acho que o nível de preparo da pessoa, a qualificação profissional, dificulta. A pessoa vem com uma formação acadêmica muito fraca. Ele tem o segundo grau, mas a dificuldade dele, comparando com outra pessoa que também tem o segundo grau, é latente, você percebe que a pessoa tem um déficit de formação, que não deveria existir. É como eu te falei, a pessoa já vem com aquela carga emocional, com aquela expectativa que não vai conseguir desempenhar como os outros, vem menos preparado e então, cria uma situação... [...]”

Sujeito 8 - gestor: “[...] Olha, como eu falei pra você, o que dificulta é a gerência da gente, né? Ela tem que estar ciente do rendimento do turno, se ela colocar, tem uma limitação.[...]”



Sujeito 7 - gestor: “[...] Então, mas pra nós, foi um ganho, principalmente na produtividade, porque eles são muito responsáveis. Eles têm mais responsabilidade com aquilo que eles estão fazendo, antes mesmo de cometerem um erro, eles estão te procurando e te perguntando. [...] Eu acho que foi formidável, foi muito bom. Eu acho que a equipe ficou legal com eles. [...]”

Como Melhorias e Sugestões os entrevistados sugeriram que a empresa precisa acompanhar o processo e dar continuidade à sensibilização dos funcionários, incluindo a liderança, e sugeriram ainda melhorias quanto à acessibilidade da empresa.

Sujeito 3 - gestor: “[...] Pra melhorar, eu acho que deveria treinar mais aquelas pessoas que trabalham no dia a dia com essas pessoas e também a estrutura do local. [...] tem alguns treinamentos também que falam sobre diversidade. Aí ajuda a pessoa a ver o outro lá e não tratar como coitado, mas entender o lado dele. [...]”

Sujeito 4 - gestor: “[...] Eu acho que tem que divulgar um pouco mais, se preparar um pouco mais pra receber. Eu acho que a estrutura da empresa não está preparada, condições físicas não estão 100% preparada, porque você não pode preparar só um lugar pra um cadeirante. [...] Eu acho que na seleção a gente vê que eles não têm estudo nenhum. Eles vêm aqui e tão fazendo telecurso agora. Isso é uma coisa que deve ser investida, os deficientes deveriam estar um pouco mais preparados, eles têm pouca qualificação profissional, isso é uma coisa que dificulta aqui dentro. [...]”

Sujeito 5 - gestor: “[...] Melhorar a preparação da gerencia.... Então, eu acho que é isso, pro gestor, pra trabalhar com esse tema de inclusão, tem que gostar, tem que querer se envolver com a pessoa pra poder fazer algo diferente, porque se não fica uma situação difícil. [...]”

Sujeito 7 - gestor: “[...] Foi a primeira vez que a gente trabalhou com deficiente aqui. Eu achei que foi excelente, porque, quando a gente foi entrevista-los, a gente tinha uma certa dificuldade, acabamos falando muito alto até. E depois a gente percebeu isso, parece que a gente gritava pra falar com eles. Precisa melhorar o treinamento para lidar com eles. [...]”

Sujeito 8 - gestor: “[...] Então, o que eu queria colocar no seu trabalho é que realmente a empresa esteja preparada pra recebê-los, né? Talvez pessoas estão preparadas, mas instalação não estão totalmente preparadas. Se eu trabalho com um deficiente auditivo que depende de sonorização no prédio, um alarme. Então eu acho que tem que se preparar pra isso, né? [...]”

Sujeito 9 - gestor: “[...] não tratar o deficiente como diferente, mas tratar de uma forma mais técnica, menos achista, menos empírica. Cabe ao RH pensar num workshop, onde sua equipe se reúna de forma dirigida, orientada por especialistas para trocarem experiências e informações. Não é fácil, é um aprendizado e exige paciência, porque se não, você desiste na primeira oportunidade. [...]”

4 DISCUSSÃO

É compreensível e até esperado que em um primeiro momento o tema assuste os gestores, pois apesar de terem consciência da necessidade da empresa em atender a um aspecto legal, não estão familiarizados com o tema.

Marques⁽¹⁾ afirma que as dificuldades de inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho se devem a fatores como inadequação dos processos de formação, o preconceito e a falta de conhecimento do potencial de trabalho dessa pessoa. Este fato é reafirmado nesta pesquisa, pois a resistência dos gestores ao processo de inclusão está ligada ao desconhecimento da produtividade desse profissional e do mundo da deficiência.



A contradição dos entrevistados, quanto à preparação para a inclusão, demonstra falta de clareza da empresa no momento da sensibilização dos gestores para o processo de inclusão. Alguns entrevistados apontaram que o treinamento recebido foi informal ou superficial, não sendo suficiente para esclarecer dúvidas inerentes à convivência com uma pessoa com deficiência.

É importante lembrar também, que alguns gestores entraram na empresa ou assumiram cargo de liderança após a implantação do Programa de inclusão, o que pode justificar o discurso dos sujeitos que afirmam não terem recebido nenhum treinamento ou preparação para gerir profissionais com deficiência.

Sobre o período pós-inclusão, cabe ressaltar que não houve um programa de acompanhamento e os conflitos surgidos foram conduzidos pelo gestor da equipe sem a participação dos demais envolvidos no Programa. MTE⁽⁷⁾ afirma que apoios especiais como orientação, supervisão e ajustes técnicos possibilitam a compensação de limitações motoras, sensoriais e mentais, assim como a superação das barreiras de mobilidade e comunicação, permitindo assim que o profissional com deficiência consiga fazer aplicação plena de suas capacidades. Esta ideia ficou clara nesta pesquisa, pois a falta de acompanhamento e apoio gerou casos isolados de barreiras de comunicação.

Observou-se também no discurso dos sujeitos, a forma como a liderança conduziu o assunto frente à equipe, expondo os cuidados necessários na convivência com o profissional e pedindo paciência à equipe. Esta postura do líder, reafirmam as ideias de Pastore,⁽⁶⁾ que equipe e gestores precisam ter tolerância nas situações rotineiras de trabalho, lembrando sempre que esta tolerância não deve ser confundida com favor e sim com os limites individuais.

A superproteção familiar, também citada pelos sujeitos, é um dos fatores que em muitos casos se torna uma barreira para a inclusão. A interferência familiar reforça o paradigma de que deficiência é sinônimo de incapacidade.

O fator sensibilização, foi citado como aspecto facilitador na visão dos gestores. Os resultados apontados pelos gestores comprovam ainda a afirmação dos autores Oliveira, Araújo e Romagnoli,⁽¹²⁾ de que a boa acessibilidade e o modelo social de que as limitações das pessoas com deficiência estão na sociedade e não efetivamente na pessoa, são facilitadores da inclusão.

Os aspectos citados como dificultadores do Programa de Inclusão se apresentam como a ausência dos aspectos considerados facilitadores, sendo portanto antagônicos. De qualquer forma, cabe ressaltar que fatores como sensibilização, acessibilidade e preconceito foram mais uma vez destacados.

Observou-se também nos discursos dos sujeitos a falta de crescimento dos profissionais com deficiência dentro da empresa, apesar de alguns já estarem há um bom tempo na organização. Este fato foi atribuído à falta de preparo do gestor e a falta de dedicação de um tempo maior para acompanhamento do profissional.

Vale observar também, que mesmo não sendo considerados no momento de uma promoção, os Gestores consideram que o tratamento destinado aos profissionais com deficiência que trabalham na empresa é igual ao tratamento destinado aos demais funcionários.

Um dos sujeitos entrevistados percebeu um ganho na equipe, principalmente em produtividade, depois da contratação de um profissional com deficiência. Este resultado confirma as ideias de Silva,⁽¹³⁾ que declara que a empresa que pratica inclusão e se prepara para este processo, reforça o espírito de equipe e a sinergia em torno dos objetivos coletivos, ganhando em produtividade.



5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo o entendimento e a análise do processo de inclusão de pessoas com deficiência no contexto organizacional, pela visão dos gestores.

Sob o ponto de vista deles, a sensibilização dos colaboradores é um fator facilitador, o que demonstra concordância entre gestores e empresa neste aspecto. Além da sensibilização, os gestores apontam a acessibilidade como aspecto que também facilita a inclusão. Em contrapartida, a falta desses mesmos fatores, somados ao preconceito da empresa frente aos profissionais com deficiência, são considerados dificultadores do processo.

Ficou evidente na empresa pesquisada, que existem dificuldades na realização de um Programa efetivo, porém também foram relatados benefícios e surpresas quanto à capacidade de contribuição desses profissionais. Podemos concluir que é possível que a inclusão seja usada estrategicamente pelas empresas, para obtenção de melhores resultados, além de uma prática de responsabilidade social.

Agradecimentos

À empresa que gentilmente se disponibilizou para a realização desta pesquisa.

À amiga e profissional Adriana Muniz pelo apoio e suporte na realização das entrevistas.

À professora Adriana Leônidas de Oliveira pela brilhante condução deste estudo.

REFERÊNCIAS

- 1 SUZANO, J. C. C.; NEPOMUCENO, M. F.; ÁVILA, M. R. C.; LARA, G. B. e CARVALHO-FREITAS, M.N. Análise da produção acadêmica nacional dos últimos 20 anos sobre a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 23-43.
- 2 BRASIL. **Lei n. 8213**, de 21 de julho de 1991. Dispõe sobre planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências.
- 3 HANASHIRO, D.M.M., Convivendo com a Diversidade Cultural. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELI, L. M. (Org.) **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- 4 FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 18-25, 2000.
- 5 GIL, M. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiências, incapacidades e desvantagem**, Rio de Janeiro: CORDE, 2002, 53 p.
- 6 PASTORE, J. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: LTR, 2000, 245 p.
- 7 MTE - **Ministério do Trabalho e Emprego**. A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2.ed. Brasília: SIT, 2007.
- 8 SILVA, R. M. **O portador de necessidades especiais à luz da lei**. 2007. Dissertação (Mestrado em Direito das relações sociais). São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.
- 9 YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212 p.
- 10 MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008, 277 p.



- 11 MARQUES, C. A. **Construindo uma educação inclusiva**. 2001. Disponível em: www.crmariocovas.sp.gov.br. Acesso em: 01 set. 2010.
- 12 OLIVEIRA, J. M.; ARAUJO, J. N. G.; ROMAGNOLI, R. C. Dificuldades relativas a inclusão social das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Latin-American Journal of Fundamental Psychopathology on Line**, ano VI, n. 1, maio/2006.
- 13 SILVA, M. R. **A implantação de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais**: um estudo de caso na produção de cosméticos. Dissertação 2008. 124f. (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2008.