

# Gestão de pessoas com deficiência: um olhar da psicologia

Juliana Andrade de Abreu

Valéria Marques

Universidade Estácio de Sá - UNESA

## RESUMO

*A atual realidade do mercado de trabalho mostra-se cruel com toda a sociedade e a dificuldade ainda é maior quando o desempregado é uma pessoa com deficiência. Mesmo com a Lei de Cotas, há muitas barreiras a serem rompidas, desde as atitudinais às arquitetônicas. Uma outra questão problemática refere-se à capacitação voltada para a exigência e necessidade do mercado de trabalho das pessoas com deficiência. Diante deste panorama, este artigo visa através de uma pesquisa bibliográfica, colaborar com as empresas comprometidas com a inclusão, apresentando e discutindo alguns elementos que devem estar presentes na gestão de pessoas. Constatamos, por fim, que além da falta de qualificação de muitas pessoas com deficiência, existe também a dificuldade da organização de enfrentar a diferença. Concluimos que há uma co-responsabilidade entre a pessoa com deficiência e a empresa para o sucesso do processo inclusivo, visto que o primeiro deve buscar o aprimoramento de sua qualificação e o segundo, romper com os estereótipos e a posição assistencialista, valorizando a pessoa acima de sua condição.*

Palavras chaves: mercado de trabalho inclusivo, pessoas com deficiências, gestão de pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o ingresso no mercado de trabalho vem se tornando um problema a ser enfrentado em nossa sociedade, pois o campo de trabalho no Brasil, está cada vez menos favorável e mais competitivo, isso se torna claro nas concorrências nos processos seletivos e nos concursos públicos. Considerando o Censo de 2000, 14,4% da população apresenta alguma necessidade especial, e a média de empregabilidade desta parcela é de 2,5% (NERI; CARVALHO; COSTILHA, 2002 *apud* ARAUJO; SCHMIDT, 2006). Isso sem falar na busca de mão-de-obra cada vez mais especializada para salários cada vez mais desvalorizados.

Se essa dificuldade vem sendo enfrentada por pessoas com altas capacitações, imaginem a dificuldade enfrentada por pessoas que se submetem as mesmas regras, mas com uma certa “desvantagem”: a falta de qualificação associada à deficiência, conceito este, que muitas vezes é confundido com incapacidade. Sasaki (2005) destaca a importância de diferenciar o termo deficiência do termo incapacidade, explicando que incapacidade denota um sentido negativo do funcionamento desta pessoa. Segundo o documento promovido pelo Ministério do Trabalho e Emprego “A Inclusão das Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho” (BRASIL, 2007), incapacidade define-se por:

[...] uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa com deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu

bem-estar e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (Decreto nº 3.298/99, art. 3º, III).

O presente artigo tem como objetivo contribuir para o aprimoramento da gestão inclusiva da pessoa com deficiência no espaço organizacional, refletir sobre este processo, oferecer informações de caráter psicológico focalizando orientações sobre o relacionamento interpessoal. Uma abordagem qualitativa, sustentada na pesquisa bibliográfica e experiência profissional dos autores, foi utilizada nesta proposta.

## **2. GESTÃO INCLUSIVA DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL**

A sociedade foi modificando sua forma de representar e compreender a deficiência. Os marcos históricos vão desde a decretação da morte até o reconhecimento dos Direitos Humanos da pessoa com deficiência resumidos no paradigma da inclusão social atual (MANTOAN, 2001; MARQUES, 2005,1996). Ferreira (1993) levanta uma discussão sobre a flexibilidade da definição conceitual relacionada com a sociedade.

Ao longo da história, nas diferentes organizações sociais, mesmo num dado momento em dada cultura, há uma grande variação nos critérios qualitativos (tipo características) e quantitativos (grau de diferença) que definem um indivíduo como excepcional; como alguém que se distancia dos padrões de “normalidades” a ponto de requerer ou justificar cuidados especiais. (FERREIRA, 1993, p. 13).

Omote (1996) distingue a visão da deficiência circunscrita no seu portador e a visão da deficiência a partir da audiência. No primeiro caso, o olhar é reduzido às características biológicas, nas quais prevalece o olhar médico e técnico. No segundo caso, observa-se que a pessoa é valorizada como única a partir de sua subjetividade, na qual prevalece o olhar psicossocial. A condição biológica é apenas mais uma de suas características e não a mais importante. A sociedade, infelizmente, estigmatiza as pessoas com deficiência a partir de idéias preconceituosas e reduzem suas chances de desenvolvimento. Um forte exemplo disto é o *efeito halo*, no qual a pessoa é julgada pela primeira impressão causada por sua aparência física, e esta imagem assume um caráter permanente e imutável (MARQUES, 1996, 2005). Percebe-se, portanto, que a sociedade está envolvida na criação dos critérios de elegibilidade de sua inserção. Isto fortalece a idéia de responsabilidade e de possibilidade de atualização e/ou criação de novos conceitos e critérios. A representação social condiz com o contexto sócio-histórico e não com verdades absolutas (JODELET, 2001).

Não se trata de ignorar as características atuais do mercado competitivo, nem de levantar a bandeira do assistencialismo pautados na comiseração. Trata-se de compreender que a deficiência não deve servir como critério de exclusão ou de contratação de pessoal, desconsiderando-se a qualificação e competência para o trabalho. Um dos motivos para isto ocorrer é devido ao preconceito, falta de consciência e de informações dos empregadores nas mais diversas áreas profissionais, pois muitas pessoas acreditam que a pessoa com deficiência é diferente das demais, não possuindo capacidades próprias e desqualificando-a como indivíduo e desconsiderando seus momentos de alegria e de tristezas, derrotas e conquistas, em outras palavras, bons e maus momentos. É necessário entender que elas são pessoas como as outras (GLAT, 2004, 1989), a única coisa que as diferenciam são suas peculiaridade, entretanto esta característica os torna alvo constante de preconceitos e discriminações (MARQUES, 2005, 1996,1991). Certamente, isso se deve a uma visão distorcida por parte de uma parcela da sociedade que pressupõe que as pessoas com deficiência são pessoas infelizes, oprimidas, ou, ainda, inferiores, ou outros que os imaginam inúteis ou doentes. Sem falar naqueles que pensam que a pessoa com deficiência possui todas essas "qualidades"

simultaneamente. Não somente o aspecto pejorativo é excludente, mas também, o julgamento supostamente “positivo” daquelas pessoas que assumem o extremo oposto, qualificando a pessoa com deficiência como “santo”, “sensível”, “ingênuo”, “iluminado”, “escolhido”. Somado a isto, tem as denominações terminadas em “inho”. O uso deste sufixo busca minimizar e/ou esconder o preconceito, temos então como exemplo: “ceguinho”, “doentinho”, “coitadinho”, “bonzinho”, “lindinho”. Porém, mesmo o uso destas atribuições não é respeitoso, pode significar desde a repulsão até a superproteção que são formas extremas de preconceito que finda na exclusão. A pessoa com deficiência é uma pessoa capaz, que possui alguma, ou algumas limitações físicas ou intelectuais, contudo isto não está atrelado a sua constituição de caráter. Ela possui potencialidades e dificuldades como outra qualquer, o que muda são que características avaliadas socialmente e o apoio interno e externo utilizado para o seu desenvolvimento. A auto-estima e a autopercepção, como fatores internos, são tão importantes e influenciam do mesmo modo que o julgamento externo. Estes fatores podem colaborar ou dificultar todo o processo de desenvolvimento humano.

É comum, que as organizações além de desconhecerem as diversas atividades possíveis de serem realizadas pela pessoa com deficiência, ainda tenham o receio quanto a integração da mesma no grupo de trabalho. Também é importante deixar claro que a pessoa com deficiência não precisa e, nem todas, desejam o sentimento de pena de ninguém, apenas buscam condições humanas e materiais que lhe permitam viver como as demais pessoas.

Com tudo isso não podemos descartar a fala de Sasaki (2003) quando aponta que muitas pessoas com deficiência são excluídas do mercado de trabalho por falta de reabilitação física e profissional, falta de escolaridade, falta de meios de transporte, falta de apoio da própria família e falta de qualificação para o mercado.

Golin (2003) assinala que a entrada no mercado de trabalho é uma preocupação que perpassa em nossa vida, pois a partir da adolescência já nos preocupamos em passar no vestibular, ter um bom emprego e uma boa estabilidade econômica. São situações que estão sempre presentes no nosso cotidiano. Até porque o trabalho proporciona um papel social produtivo, e é também uma forma de convívio social, uma maneira de desenvolver a capacidade e influenciar positivamente na auto-estima da pessoa. Sendo assim, oferecer condições dignas de trabalho a pessoa com deficiência é uma maneira de auxiliá-la a tornar-se mais independente e conseqüentemente mais autoconfiante.

As pessoas, os adolescentes e jovens, ficam muito motivadas quando percebem que podem fazer alguma coisa que lhes dê satisfação e que podem contribuir de maneira significativa para a sociedade, com seu trabalho, fruto de sua competência (ABREU; MARQUES, (et al) 2006).

O processo de inclusão não é um tema atual, pelo contrário, já vem sendo debatido ao longo da história (GLAT, 1998; MARQUES, 1991). Porém, a preocupação da inserção da pessoa com deficiência no contexto do trabalho é um tema que começou a se estender para o meio organizacional somente a partir da aprovação de leis específicas que tentam assegurar esse direito a chamada Lei de Cotas (8.213/91, art. 93) que dispõe sobre a reserva de vagas para pessoas com deficiência. Atualmente, algumas organizações estão incorporando pessoas com deficiência em seus quadros de funcionários simplesmente porque o Ministério Público do Trabalho (MPT), através de uma fiscalização rigorosa, está aplicando punições a quem não está cumprindo com a lei. A cota de cada instituição ou corporação é determinada por um percentual aplicado ao número de funcionários, conforme quadro a seguir (SCHWARZ; HABER, 2006):

Tabela 1. Relação entre o percentual de funcionários com deficiência e a quantidade de funcionários sem deficiência (Lei de Cotas)

Funcionários	<i>Pessoas com deficiência</i>
até 200 empregados	2%;
de 201 a 500 empregados	3%;
de 501 a 1.000 empregados	4%;
de 1.001 em diante	5%.

Mesmo com a promulgação dessa lei, a oportunidade para a pessoa com deficiência ter acesso ao mercado de trabalho, ainda caminha em passos lentos, pois elas esbarram em vários obstáculos, dentre eles, as discriminações do passado.

Tradicionalmente o atendimento aos portadores de deficiência era realizado de natureza custodial e assistencialista. Baseado no modelo médico, a deficiência era vista como doença crônica e o deficiente como um inválido e incapaz, que pouco poderia contribuir para sociedade devendo ficar ao cuidado da família ou internado em instituições “protegidas”, segregado do resto da população (GLAT, 1998, p.11).

As pessoas com deficiência, com frequência, eram excluídas pela própria família do ensino com qualidade e do convívio social (GLAT, 1998; SASSAKI, 2005). É importante destacar que pessoas com diferentes tipos de deficiência podem exercer praticamente qualquer atividade profissional. Embora, ainda exista um preconceito que pode ser visualizado na delimitação da atividade profissional atribuída a cada tipo de deficiência, como por exemplo, as pessoas com deficiência visual que são colocadas em áreas específicas já estabelecidas, tais como: produção industrial e agrícola, área de informática e telefonia, operação de câmaras de raio X, massagens e venda de loteria. Elas são pessoas com interesse ou vocação próprios que muitas vezes não são considerados. Elas podem ter interesse e/ou vocação para exercer uma dessas atividades, ou não, podendo surpreender pela revelação de outras habilidades, talentos e versatilidade na superação de seus limites (SCHWARZ; HABER, 2006; TANAKA; MANZIN, 2005; CAVALCANTE; NETO, 2001). Portanto, o desejo e a responsabilidade de cada um deve encontrar espaço na escolha da atuação profissional. O ideal é quando a pessoa consegue articular o seu desejo com a carreira profissional a seguir. Embora saibamos que o mercado de trabalho esteja restrito, todos devem ter a oportunidade de decidir qual caminho tomar e assumir o risco. O “CHA” \_ conhecimento, habilidade e atitude \_ devem ser analisados como de qualquer outro candidato (ABREU, J. C., 2007; CHIVANETO, 2000).

Diante deste quadro, torna-se fundamental a atualização do gestor comprometido com a inclusão, devido a sua influência na mudança da cultura organizacional. O novo assusta e traz desconforto, com o tempo e o convívio, as pessoas conseguem “reduzir” suas defesas e se tornarem mais disponíveis ao contato com o outro. A reflexão, o aprendizado e a abertura para a mudança são elementos essenciais para o sucesso desta ação.

A seguir, discutiremos algumas situações do cotidiano organizacional e sugestões de encaminhamento de caráter inclusivo, sobre o olhar da psicologia.

## **2 A AÇÃO DO GESTOR JUNTO À PESSOA COM DEFICIÊNCIA EM TRÊS MOMENTOS MARCANTES DO PROCESSO INSTITUCIONAL**

A chegada da pessoa com deficiência na empresa provoca situações que denunciam a falha curricular na formação do gestor, já que muitas vezes este tema é abordado de modo frágil, e em outras situações nem são abordados. Não temos o objetivo de suprir esta falha

curricular, mas sim, de refletir sobre possíveis situações que o gestor pode vir a enfrentar e sugerir alguns encaminhamentos. A seguir, serão destacados três momentos do cotidiano organizacional: entrada na organização: o processo de recrutamento/seleção; a socialização organizacional: a integração à companhia e o relacionamento interpessoal, e por fim, um momento de possível desligamento do funcionário.

## 2.1 PRIMEIRO MOMENTO: ENTRADA NA ORGANIZAÇÃO

Neste tópico iremos discutir a entrada da pessoa com deficiência na empresa. Quais são os pontos que surgem no seu processo de recrutamento e seleção? Quais são os fatores intervenientes? Que meios podem ser acionados para remover ou minimizar os obstáculos que surgirem? De que forma o gestor pode colaborar neste cenário?

Alguns grandes obstáculos para a inserção e manutenção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho aparece desde o momento inicial: no recrutamento e seleção. São eles: a carência de qualificação profissional, a carência dos sistemas de habilitação e reabilitação, a carência de cadastro de pessoas com deficiência capacitadas ao trabalho. Cavalcante e Neto (2001) incluem mais um fator: a falta de estímulos econômicos que facilitem a sua contratação pelas empresas. Segundo estes autores, por não haver uma integração eficiente de três pontos (qualificação profissional, habilitação e reabilitação, estímulos financeiros) no Brasil, uma grande parte das pessoas com deficiência são pedintes de ruas e trabalham na economia informal, como por exemplo: camelôs, distribuidores de propaganda nos semáforos, estando, em via de regra, fora do mercado formal de trabalho e sem a proteção do sistema de seguridade social.

O sistema educacional brasileiro é falho na formação básica e principalmente na técnica. Este panorama se agrava quando se refere à pessoa com deficiência. Um quantitativo muito baixo de pessoas com deficiência conseguem chegar ao ensino superior, não devido a sua incapacidade intelectual, mas por falta de uma educação de qualidade, que não tem uma estrutura inclusiva.

Os sistemas de habilitação e reabilitação ainda são deficitários em quantidade e algumas vezes em qualidade, estando distantes da demanda do mercado atual (MARQUES, 1991). Por exemplo, muitas vezes, por falta de recursos financeiros, as instituições de capacitação profissional não atualizam seu maquinário, por isso seus egressos não ficam atualizados e preparados para atender as exigências do mercado atual. Em muitos casos, o paradigma utilizado ainda é o modelo fordista de treinamento de ações específicas, especializado em tarefas, e não baseado na autonomia, na criatividade, na flexibilidade condizentes com o paradigma da complexidade atual (ABREU, J. C., 2007).

Um outro fator impeditivo, ou na melhor das hipóteses dificultador, é o acesso ao cadastro de pessoas com deficiência com qualificação. As informações nos órgãos públicos ainda são escassas e desorganizadas. Algumas Organizações Não-governamentais (Ongs) procuram contribuir com a circulação desta informação abrindo espaço na Internet e em outros canais de comunicação para esta necessidade.

Agora, quando estes obstáculos conseguem ser superados, ao menos parcialmente, e as pessoas com deficiência apresentam formação adequada e amparadas pela Lei de Cotas conseguem ser recrutadas, o que as empresas devem fazer para recebê-las assegurando o modelo da inclusão?

No Paradigma de Inclusão Organizacional não se pode mais identificar apenas postos de trabalho que já são tradicionalmente acessíveis para as pessoas com deficiências físicas, auditivas, visuais e/ou mental, como as únicas posições disponíveis para essas pessoas, pois esta reserva apenas de postos supostamente plenamente acessíveis, contraria o Decreto no. 3.956, de 2002, que dispõe sobre a não discriminação em razão da deficiência. Esta linha de ação envolve, principalmente, os profissionais de Recursos Humanos (PAULA; BUENO, 2007).

São frequentes situações de ansiedade entre os gestores quando estes sabem que haverá na entrevista de seleção uma pessoa com deficiência. Neste caso, torna-se necessário manter a tranquilidade, pois elas são pessoas comuns, iguais a todos os demais candidatos. Cabe apontar que o bom senso e a naturalidade são os aliados neste primeiro contato. Deve-se evitar a superproteção, o infantilismo e o assistencialismo, posições carregadas de preconceito explícito ou implícito nas falas e nas ações.

Na entrevista de emprego, a deficiência pode ser abordada caso haja necessidade de algum esclarecimento, apenas deve-se tomar cuidado ao formular determinadas perguntas, para que não soe como discriminação. Caso o entrevistador tenha dúvidas a respeito da influência da deficiência no desempenho da função, ele pode perguntar diretamente. Se for necessário, o entrevistador pode permitir que o candidato leve alguém para lhe dar suporte (apenas no primeiro encontro) e é fundamental dirigir-se sempre à pessoa com deficiência, mesmo que ao seu lado esteja um acompanhante e/ou intérprete. A pessoa é capaz de ter e expressar a sua própria opinião, ela é a pessoa mais indicada a relatar seu histórico e apresentar suas indagações. Ocorrendo alguma situação embaraçosa, use a sinceridade e fale sobre seu sentimento. Uma saída pertinente e eficaz é o uso de delicadeza, cordialidade e bom humor.

Por fim, é importante que os gestores fiquem atentos às pessoas com deficiência que se apóiam na sua limitação. A deficiência não pode servir como desculpa ou como “muleta”. Deve-se contratar profissionais que estejam habilitados profissionalmente, emocionalmente e fisicamente. É necessário ter em mente que a deficiência não atribui nenhuma diferenciação além daquela já evidente, nem positiva e nem negativa (SCHWARZ; HABER, 2006).

Após passar pelo processo seletivos, surge uma nova etapa: a contratação. Nunca é demais ressaltar que não há nenhuma diferença entre o contrato da pessoa com e sem deficiência. O salário, direito e deveres são os mesmos e definidos segundo o cargo e/ou função. Alguns tipos de deficiência possuem particularidades no entendimento do contrato de trabalho e no preenchimento de fichas.

Agrupamos abaixo informações básicas para os gestores sobre alguns pontos relevantes na seleção e na admissão referentes ao trato com as pessoas com deficiência (SCHWARZ; HABER, 2006). Estas “dicas” não devem ser julgadas como regras de comportamento, pois nada substitui a espontaneidade na relação interpessoal, são apenas alguns pontos que merecem atenção. Vejamos:

Tabela 2. Orientação quanto à atitude dos gestores junto à pessoa com deficiência no momento da entrevista e da admissão

Deficiência	<i>Atitude dos gestores</i>	
	<i>Durante a entrevista</i>	<i>Durante a admissão</i>
Física/motora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões relacionadas a locomoção, retirar obstáculos físicos e garantir espaço livre para o trânsito;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A limitação de movimentos dos membros superiores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor deve procurar ficar sentado para que a pessoa que usa cadeira de rodas não se canse de olhar para cima;</li> <li>• A cadeira de rodas, bengalas e muletas fazem parte do espaço corporal da pessoa, portanto, não se apóie nem movimente as mesmas sem permissão; e sempre os deixe próximos da pessoa com deficiência, quando estas não as estiverem usando;</li> <li>• Empurrar uma cadeira de rodas exige cuidados, preste bastante atenção para não batê-la em ninguém. Se o gestor for acompanhar uma pessoa com deficiência física, deve andar devagar e lembre-se ofereça ajuda e aguarde a resposta, mas sem insistência.</li> </ul>	<p>poderá ocasionar alguma dificuldade na assinatura e/ou leitura do contrato de trabalho. Neste caso, pode-se realizar a leitura prévia, em voz alta e abrir espaço para esclarecer possíveis dúvidas.</p>
Auditiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões quanto a comunicação: mantenha sempre o contato visual, e se posicione de forma que sua boca e expressões faciais sejam visíveis. Mímica gestos ou escrita podem facilitar a comunicação;</li> <li>• Muitas pessoas com deficiência auditiva conseguem manter uma conversação oral. Lembre-se que nem todo surdo é mudo;</li> <li>• Use tom de voz normal, fale de forma bem articulada, distinguindo palavra por palavra, mas sem exagerar. Falar alto não adianta;</li> <li>• As pessoas surdas não percebem mudanças no tom de voz, portanto, seja expressivo ao falar.</li> <li>• Se tiver alguma dificuldade em entender o que uma pessoa com deficiência auditiva falou, não se acanhe e peça para que ela repita. Conhecer ou estar acompanhado por alguém que saiba a linguagem de sinais (Libras) pode ser útil na entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentam, às vezes, dificuldades na compreensão de algumas palavras da língua portuguesa. As informações do contrato de trabalho são fundamentais, necessita-se garantir um suporte adequado para sua compreensão, como por exemplo, o esclarecimento dos termos do contrato ou de qualquer outra dúvida que surja.</li> </ul>
Visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devem ficar atentos quanto a orientação espacial e retirar obstáculos perigosos à circulação. O ideal é que o ambiente físico já esteja adaptado e contenha indicadores no calçamento;</li> <li>• Se, caso o gestor for conduzir a pessoa, dobre o braço e lhe ofereça o cotovelo. A pessoa com deficiência visual irá acompanhá-lo naturalmente enquanto você anda;</li> <li>• Avise, antecipadamente, sobre a existência de degraus, buracos, pisos escorregadios e quaisquer obstáculos à frente;</li> <li>• Ao ajudá-la a se sentar, posicione-a de frente para a cadeira, coloque a mão dela no encosto e avise se a mesma possui braços;</li> <li>• Ao indicar caminhos seja o mais detalhista possível, informando a distância em metros, a existência de desvios ou alteração no piso;</li> <li>• não fale alto, afinal, os cegos não são surdos, nem fale</li> </ul>	<p>Para a localização do local correto da assinatura dos documentos (ex: contrato de trabalho, ele poderá utilizar uma régua, um guia, ou em alguns casos o seu próprio dedo, e terá garantida a sua independência, para tal apenas indique o espaço. Faça a leitura prévia, em voz alta, caso não esteja em Braille</p>

	<p>de modo infantil, pois eles são adultos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• não se sinta intimidado em usar expressões, tais como “olhe” e “veja”. As pessoas com deficiência visual utilizam estes termos naturalmente;</li> <li>• Quando você chegar no ambiente ou quando for embora, não esqueça de avisar a pessoa com deficiência visual. Não faça a brincadeira “adivinha quem é”, pois além de ser inadequado e constrangedor, não tem graça nenhuma para quem se sente avaliado neste “jogo”;</li> <li>• O cão-guia são animais treinados para guiar seu dono. Embora muitas vezes sejam amistosos, deve-se evitar de acariciá-lo para não desviar a atenção do seu propósito maior. Por não ser um mero animal de estimação, já existe uma lei que garante que ele possa acompanhar seu dono em vários espaços públicos.</li> </ul>	
<p>Intelectual (anteriormente conhecida como Mental)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve ficar atento as atitudes, o respeito é a posição adequada, e não a permissividade e a dó, nem o outro extremo, o descrédito e a desqualificação;</li> <li>• Trate a pessoa conforme a sua idade cronológica e não a suposta “idade mental”, ele pode ter recursos cognitivos semelhantes á uma criança, mas ele tem uma vivência diferente.</li> <li>• Não super proteja, não subestime sua inteligência, não use expressões como “maluquinho”. Nunca se esqueça que ele tem direito e deveres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Será necessário a leitura prévia, do contrato de trabalho e uma conversa mais cuidadosa para certificar a compreensão dos termos do documento.</li> </ul>

## 2.2 SEGUNDO MOMENTO: SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL \_ INTEGRAÇÃO À COMPANHIA E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

No momento que os novos membros ingressam na organização, torna-se necessário uma integração entre o sistema organizacional e os novos membros que ali ingressam, processo nomeado por Chiavenato (1985) de *socialização organizacional*, que consiste em:

Um conjunto de processos que pelos quais um novo membro aprende os sistemas de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização na qual ingressa (CHIAVENATO, 1985, p.164).

Qualquer atuação profissional envolve interação com outras pessoas onde são requeridas muitas e variadas habilidades sociais. Pode-se dizer que nenhum trabalho ocorre no isolamento social total, podemos denominar este comportamento de relacionamento interpessoal e que pode ser desenvolvido.

Na gestão desta equipe existe um outro desafio a ser superado pela empresa, além da contratação. A organização também deve estar atenta para o treinamento das pessoas com deficiência, além de preparar os seus locais de trabalho e os seus funcionários para a atuação em equipe.

A interação e convivência são reguladas por estereótipos, tabus, idéias míticas e preconcebidas. As pessoas entram em relação com a deficiência do outro como se esse outro fosse o padrão resultante de uma escala de produção seriada. Generalizam condutas e procedimentos, criando protótipos e figuras imaginárias projetadas da deficiência que parece

não comportar o heterogêneo e a individualidade. A privação desta pessoa acaba se tornando um objeto de curiosidade, surpresa e admiração. Promover e valorizar a diversidade reconhecendo e respeitando as diferenças é o objetivo da segunda linha de ação, buscando o equilíbrio das relações pessoais através de atividades que envolvem a sensibilização de todo da equipe.

A partir de uma visão inclusiva, onde todos têm direitos e deveres iguais, é essencial tratar os cidadãos com deficiência com a mesma consideração e respeito dedicados a todos. Para gerir um quadro de funcionários com estas características é preciso inserir a visão inclusiva no dia-a-dia da instituição. Tendo em vista que as pessoas com e sem deficiência devem ser tratadas da mesma forma, não ignorando as características tão importantes deste segmento da população, é possível gerir perfeitamente o quadro de funcionários, transformando o ambiente corporativo em um lugar de oportunidades e de valorização da diversidade. Trazer a diferença para dentro da instituição, combatendo o preconceito e reconhecendo a igualdade entre as pessoas é uma atitude que faz parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios, mas para que o processo de inclusão seja bem sucedido, todos precisam valorizar a diversidade e promover a igualdade de chances, visando o desenvolvimento igualitário dos potenciais de todos os profissionais. Enxergar as vantagens desta contratação é fundamental para o processo de inclusão das pessoas com deficiência.

Para que possamos receber este público de portas abertas, é necessário o envolvimento de toda a equipe de trabalho. Cada colaborador da área deve estar sensibilizado sobre as questões referentes a deficiência e a diversidade de forma geral. Uma vez conscientizado, o ambiente se torna propício a comunicação aberta, sem qualquer tipo de receio e os pré-conceitos em torno das pessoas com deficiência são derrubados. A presença do colaborador com deficiência motiva os colegas de trabalho, que se inspiram com a sua força de vontade, determinação e vontade de viver. A inclusão humaniza as relações interpessoais no ambiente corporativo e melhora significativamente o clima organizacional, elevando a qualidade de vida do grupo e comunidade. Também há vantagens para as pessoas com deficiência que, ao fazer parte do mercado de trabalho, se tornam parte de uma sociedade produtiva, assumindo um papel ativo e responsável. Uma empresa inclusiva é o primeiro passo para uma sociedade inclusiva, onde todos são diferentes, mas com direitos iguais.

O gestor é o ator principal desta inclusão social. Os trabalhos de sensibilização corporativa são fundamentais para a retenção dos profissionais com deficiência na empresa, e são as peças-chaves desta empregabilidade.

É comum que no primeiro momento os funcionários da empresa tenham dificuldades de relacionamento com as pessoas com deficiência. Por isso a etapa da sensibilização precede a contratação e garante aprendizado ao grupo. A falta de informação gera desconforto e dúvidas nos funcionários. Por isso, é importante receber bem este novo integrante da equipe, principalmente com o “bem-vindo” facilitado por um representante da área. É necessário ser claro e transmitir à equipe todas as informações relativas ao colega com deficiência, qual a função que desempenhará, o que é esperado do mesmo e o tratamento a ser dado. Devemos lembrar que o colaborador com deficiência será mais um funcionário, e que fará “parte da equipe”.

Além da sensibilização dos funcionários também é importante se preocupar com a acessibilidade do local. Esta deve estar adequada ao seu tipo de deficiência. Acessibilidade tem como principais objetivos garantir o acesso apropriado às pessoas com deficiência (conforto, independência e segurança na utilização dos ambientes, estação de trabalho e equipamentos) e a funcionalidade do espaço edificado (sinalização tátil, sonora e visual de

forma integrada, banheiro adequado), incluindo rotas acessíveis e a padronização de soluções, com possibilidade de melhorias opcionais.

A acessibilidade ambiental e dos postos de trabalho para permitir o ir e vir de todas as pessoas, inclusive aquelas com dificuldade de locomoção. As medidas para promover a acessibilidade na empresa devem estar em consonância com as Essas adaptações podem ser classificadas em dois níveis: **adaptações de grande porte** -aquelas que dependem da autorização da alta administração da empresa, envolvendo modificações de amplo espectro, como a estrutura física da empresa e adaptações de pequeno porte - que estão na esfera de autoridade dos gestores de área. Como exemplo de **adaptações de pequeno porte**, podemos mencionar as modificações nos postos de trabalho, que usualmente são de baixo custo e de uma simplicidade rotineira. A análise desses postos de trabalho tem como objetivo determinar o grau de acessibilidade do posto para proporcionar aos colaboradores com deficiência a mais ampla condição de funcionalidade e operacionalidade.

A instituição que respeitar os requisitos da acessibilidade estará garantindo um ambiente corporativo inclusivo, menos obstruído por barreiras arquitetônicas. As regras são estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, na NBR 9050, de 2004.

Os gestores devem ter consciência que possuir uma deficiência não faz de um cidadão melhor ou pior do que um sem deficiência. Este pensamento é extremamente preconceituoso. Portanto, a idéia de que todo profissional com deficiência é incapaz é tão preconceituosa quanto a de que todo deficiente é completamente competente. As duas formas de pensar são equivocadas, já que ao se estereotipar um grupo, corre-se o risco de sobrecarregá-lo. Deste modo, as empresas que não estão preparadas para receber esses colaboradores ficam frustradas com o resultado, o que termina bloqueando novas contratações. Todos precisamos refletir sobre o que estamos perdendo quando reduzimos nossos relacionamentos e o que podemos ganhar quando interagimos e compartilhamos nossas vivências. Precisamos, mais do que incluir, interagir para conhecer e ser conhecido. Desta maneira, as expectativas sobre esta contratação devem ser iguais a de qualquer outro funcionário.

Deve-se estar atento se a habilidade do profissional com deficiência está de acordo com a atividade exercida. A partir da verificação deste aspecto, os critérios para cobranças e expectativas devem ser os mesmos utilizados com uma pessoa sem deficiência. Se a pessoa com deficiência tiver atribuições claras e definidas e receber treinamento adequado para desenvolvê-las, ela terá responsabilidades e será produtiva como os demais funcionários e poderá candidatar-se às promoções, aumentos salariais e bônus por performance. O profissional deve e pode ser cobrado por seu superior de suas responsabilidades, como qualquer outro funcionário.

Promover a igualdade de oportunidades com igualdade de condições - uma questão de direitos humanos e responsabilidade social. Promover e valorizar a diversidade reconhecendo e respeitando as diferenças. Aprender com as diferenças e crescer em função delas uma questão de imagem e sucesso de uma organização em uma sociedade inclusiva é uma questão de qualidade de vida. As pessoas desejam ser respeitadas e não toleradas e muito menos despertar sentimento de piedade.

Também é importante deixar claro que as pessoas com deficiência têm os mesmos direitos e deveres que os outros colaboradores, ou seja, o profissional com deficiência deve cumprir seus horários como os demais funcionários e realizar suas atividades particulares, como ir ao médico, fora do horário de trabalho participar desde o início de treinamentos com os demais funcionários sem deficiência. É importante providenciar recursos para este funcionário participar do treinamento de forma adequada. O desempenho do profissional com deficiência deve ser avaliado dentro de critérios previamente estabelecidos e acordados entre

empregado e empregador. Os objetivos devem estar claros e caso haja necessidade de alguma adaptação que ela seja disponibilizada.

A admissão é apenas uma das etapas da inclusão do profissional com deficiência na instituição, mas, como podemos ver, a permanência no cargo requer outras medidas importantes. A estabilidade deste colaborador depende tanto dele, que deve mostrar todo o seu potencial e vontade de aprender e de trabalhar, como da própria instituição, que precisa garantir a inclusão da pessoa com deficiência em todas as áreas da instituição. Os gestores devem ter em mente que para a permanência e o crescimento do profissional com deficiência serão necessários ajustes durante a implantação do programa, como por exemplo:

- Não excluir as pessoas com deficiência do convívio com os demais funcionários, pelo contrário, favorecer espaços de relacionamento interpessoal saudável;
- Delegar responsabilidades e exercitar o trabalho cooperativo;
- Acompanhar seu desempenho e disponibilizar os objetivos e metas a serem alcançadas, de modo que a avaliação de desempenho também possa ser medida pelo próprio funcionário;
- Planejar, estabelecer, divulgar e cobrar metas;
- Orientar sobre processos;
- Envolver a equipe na contratação, oferecer informações e oportunizar situações que favoreçam o relacionamento interpessoal;
- Incluir o profissional com deficiência nos programas de treinamento promovidos pela instituição.

### 2.3 TERCEIRO MOMENTO: UM POSSÍVEL DESLIGAMENTO DA EMPRESA

Neste item faremos um recorte no que tange a saída compulsória da empresa, quer seja por solicitação da empresa, quer seja por solicitação do próprio funcionário. Não abordaremos, neste artigo, a questão da aposentadoria ou outras.

Quando o funcionário ingressa na empresa, simultaneamente, tanto a empresa quanto ele próprio avaliam a situação e o interesse de permanecer na organização. O processo de demissão ou desligamento é uma etapa possível e deve ocorrer da mesma maneira com todos os funcionários, inclusive com o colaborador com deficiência. Se o funcionário não corresponde às expectativas da empresa, ou mesmo não mostra aptidão para determinado cargo ou função, deve acontecer o desligamento da instituição, quando esta situação não pode ser contornada, como por exemplo, na sua recolocação em outra função, e essa regra não é diferente para a pessoa com deficiência. Cabe lembrar, também que o inverso é verdadeiro, o funcionário pode almejar outros horizontes nos quais a empresa não se adeque às suas necessidades e ele peça o seu desligamento. Ele pode considerar que não tem espaço suficiente para seu crescimento, ou que não esteja utilizando todo o seu potencial e busque espaços mais promissores.

A entrevista de desligamento é fundamental para todos os funcionários nesta situação, em especial para as pessoas com deficiência, visto que é fundamental ter clareza de que a deficiência não seja a causa da demissão, e torna-se importante que o funcionário (pessoa com deficiência) saiba disso e receba informações oportunas. Para o seu crescimento pessoal e profissional, é importante que ele receba o *feedback* avaliativo, apontando seus pontos fortes e fracos. Desta maneira ele pode buscar aprimoramento e re-ingressar ao mercado de trabalho mais capacitado e fortalecido.

O único diferencial é que, segundo o artigo 93 da Lei Federal nº 8.213/91, a dispensa da pessoa com deficiência só pode ocorrer nos contratos a prazo indeterminado, quando outro empregado com deficiência for contratado no lugar do exonerado para que a cota legal da empresa não seja comprometida.

Mesmo quando a situação não é de emprego efetivo, por exemplo, no caso do período de estágio, a pessoa contratada deve ter consciência clara de sua colocação. Neste caso, que o tempo acordado para a atividade elencada, tem princípio, meio e fim. No término do estágio ela não deve se sentir uma “peça usada e descartada” e sim, ter a consciência tranquila de ter aproveitado ao máximo a oportunidade de aprendizagem naquela empresa. Infelizmente, algumas pessoas não apresentam esta maturidade, julgam a empresa de modo negativo, fechando portas para que outras pessoas em mesmas condições possam também passar por esta etapa de aprendizagem.

Viver esta etapa de modo digno, é sinal de maturidade, tanto da empresa quanto do profissional.

## **Conclusão**

O número de pessoas com deficiências incluídas no mercado vem aumentando, devido o fortalecido pela Lei de Cotas. A política afirmativa pode não ser o caminho ideal, mas temos que reconhecer que são os primeiros passos para a abertura ao processo inclusivo e à igualdade de oportunidades. Portanto, a simples prescrição de leis, para assegurar os direitos da pessoa com deficiência de ter um trabalho, não irá mudar a sua realidade se os fatores que dificultam a sua inserção no meio social não forem detectados, discutidos e minimizados por meio de uma ação conjunta entre o indivíduo, a família, a sociedade e o governo.

Mas, ainda é preciso avançar em aspectos da cultura corporativa e quebrar paradigmas como o da baixa produtividade deste tipo de profissional. Para isso, é importante preparar os gestores para receber e este funcionário, e preparar este funcionário para o mercado de trabalho, assim como preparar a empresa e os demais funcionários para a mudança no clima organizacional dentro da perspectiva deste novo cenário. De modo que pessoas com deficiência possam ocupar um cargo cujo perfil seja compatível com as suas habilidades e com as reais necessidades da empresa, e não fiquem restritos às funções do imaginário social.

Um processo de inserção ao mercado de trabalho da pessoa com deficiência, quando mal feito, fecha “portas” não apenas para aquele indivíduo, mas para todos os demais. Urge a necessidade de desmistificar a condição da pessoa com deficiência, e divulgar a sua potencialidade. A socialização de programas de inserção ao mercado de trabalho bem feitos e com sucessos podem contrapor aos programas mal feitos que fortalecem o descrédito. As pessoas com deficiência que trabalham não são super-heróis, assim como as empresas que assumem o programa de inclusão não são beneméritas, pois estes adjetivos também funcionam como estigmas e idealizam a realidade, distanciando das questões do cotidiano. As pessoas têm direitos e deveres, devem ser respeitadas enquanto cidadãs e ter espaço para expressar suas opiniões. As empresas têm suas metas e regras, que podem ser conduzidas de modo humano sem cair no assistencialismo.

## **REFERÊNCIAS**

ABREU, J. C. A. Evidências de elementos estruturados da Ciência da Complexidade em organizações sociais: uma análise sob a ótica de Mandelbrot. Associação Educacional Dom Bosco (AEDB) Enplex. Resende/RJ, 2007.

ABREU, J.; MARQUES, V.; MARCATO, B.; MATHEUS, A. Perfil da juventude de Resende: dados preliminares. Pôster. Congresso Psicologia: Ciência e Profissão, São Paulo, setembro de 2006.

ARAUJO; J. P.; SCHMIDT, A., A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. Revista Brasileira de Educação Especial / Universidade Estadual Paulista. Vol.12, nº 2, p.241-254, 2006.

BRASIL, A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Brasília: MTE, SIT, DEFIT, 2007.

CAVALCANTE, J. Q. P; NETO, F. F. J. O portador de deficiência no mercado formal de trabalho, 2001. disponível em :<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2132>, acessado em 10 de Junho de 2007.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

FERREIRA, J.R. A exclusão da diferença: educação do portador de deficiência. Piracicaba: Unimep, 1993.

GLAT, R. Refletindo sobre o papel do psicólogo no atendimento ao deficiente mental: além do diagnóstico. Revista de Psicologia Social e Institucional. v. 1, n. 1, UEL, jan/1999. Disponível em < <http://www2.ccb/psicologia/revista/refletind.html> >. Acesso em 13 de março de 2004.

\_\_\_\_\_. A Integração Social dos Portadores de Deficiências: uma reflexão. RJ: Sette Letras, 1998.

\_\_\_\_\_. Somos iguais a vocês: depoimentos de mulheres com deficiência mental. Rio de Janeiro: Agir, 1989.

GOLIN, A., F. O trabalhador portador de deficiência visual: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Rio Grande do Sul, 2003.

JODELET, D. (org.). As representações sociais. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2001.

MANTOAN, M. T. E. Caminhos pedagógicos da inclusão: como estamos implementando a educação (de qualidade) para todos nas escolas brasileiras. São Paulo: Memnon, 2001.

MARQUES, V. Ruptura epistemológica e psicologia: a importância do olhar fluido. Tese (Doutorado em Psicologia). UFRJ. Rio de Janeiro, dezembro, 2005.

\_\_\_\_\_. A produção da notação numérica na pessoa com deficiência mental. Dissertação (Mestrado em Educação). UERJ, Rio de Janeiro, julho, 1996.

\_\_\_\_\_. Programas de preparação para o trabalho destinado aos adolescentes e adultos deficientes mentais Monografia (Especialização em Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Faculdade São Judas Tadeu. Rio de Janeiro. Dezembro 1991.

OMOTE, S. Perspectivas para conceituação de deficiências. Revista Brasileira de educação especial. São Paulo:UNIMEP, v. II, n. 4, p.127-135, 1996.

PAULA, A. R, BUENO, C L R. Os paradigmas de gestão da diversidade e as pessoas com deficiência disponível em:  
<http://www.sorri.com.br/artigos/OsParadigmasDeGestaoDaDiversidade.pdf> –acessado em 10 de junho de 2007.

SASSAKI R. K. Atualizações semânticas na inclusão de pessoas: Deficiência mental ou intelectual? Doença ou transtorno mental? Artigo publicado na Revista Nacional de Reabilitação, ano IX, n. 43, mar./abr. 2005, p.9-10.

\_\_\_\_\_. Pessoa com deficiências: realidade e desafios, Maringá-PR, 24 e 25 de outubro de 2003.

SCHWARZ A E HABER J Gestão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho São Paulo: Febraban - Federação Brasileira de Bancos. agosto/2006.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? Revista Brasileira Educação Especial. vol.11, nº.2, Marília, Mai-Ago, 2005.