



# **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e

Documentação – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Professor Orientador: Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

## **GESTÃO DA DIVERSIDADE E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: INVESTIGAÇÃO SOBRE A INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

**Ana Lúcia Moraes de Souza**

**Brasília, fevereiro de 2009**



# **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação – FACE

## **GESTÃO DA DIVERSIDADE E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: INVESTIGAÇÃO SOBRE A INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Monografia do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), junto à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como pré-requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Judiciária, sob orientação do Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira.

**Ana Lúcia Moraes de Souza**

**Brasília, fevereiro de 2009**

**“Aquele que considera o homem um ser realmente  
elevado e nobre, é um Homem entre os homens.”**

**Meishu-Sama**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo o que representa em minha vida.

À minha família, especialmente à minha amada mãe Esther Moraes de Souza, que sempre me apoiou em todos os meus projetos de vida, com todo o seu cuidado, amor e paciência.

Ao Órgão onde trabalho, e à minha chefia, pelo privilégio que me concederem ao autorizar o meu ingresso neste curso. Este investimento me permitiu compartilhar experiências e perceber e atentar para novos temas que não faziam parte, em profundidade, da minha vida.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira, por toda sua tolerância, incentivo, simpatia e presteza em me elucidar.

A todos os professores e seus convidados, pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrados ao longo do curso.

Aos demais idealizadores, coordenadores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade de Brasília – UNB.

Aos colegas de turma, pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais, numa rara demonstração de amizade e solidariedade. Em especial, a todos que me socorriam no desce e sobe das escadas.

Ao meu amigo Carlos André, que fez toda a revisão ortográfica deste texto. Seu reparo foi muito além de correções da Língua Portuguesa e, principalmente, por ter feito tudo de coração.

E, finalmente, a todos os meus queridos amigos que estão sempre presentes na minha vida, torcendo pelo meu sucesso e pela minha felicidade.

A todos vocês o meu “muito obrigada”!

### **DEFICIÊNCIAS - Mario Quintana .**

**'Deficiente'** é aquele que não consegue modificar sua vida, aceitando as imposições de outras pessoas ou da sociedade em que vive, sem ter consciência de que é dono do seu destino.

**'Louco'** é quem não procura ser feliz com o que possui.

**'Cego'** é aquele que não vê seu próximo morrer de frio, de fome, de miséria, e só tem olhos para seus míseros problemas e pequenas dores.

**'Surdo'** é aquele que não tem tempo de ouvir um desabafo de um amigo, ou o apelo de um irmão. Pois está sempre apressado para o trabalho e quer garantir seus tostões no fim do mês.

**'Mudo'** é aquele que não consegue falar o que sente e se esconde por trás da máscara da hipocrisia.

**'Paralítico'** é quem não consegue andar na direção daqueles que precisam de sua ajuda.

**'Diabético'** é quem não consegue ser doce.

**'Anão'** é quem não sabe deixar o amor crescer. E, finalmente, a pior das deficiências é ser miserável, pois:

**'Miseráveis'** são todos que não conseguem falar com Deus.

## RESUMO

MORAES DE SOUZA, Ana Lúcia. Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: investigação sobre a inserção da pessoa com deficiência em uma Organização Pública Federal. Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE. Universidade de Brasília, 2009. 36 p. Monografia.

Este trabalho preocupou-se em conhecer o percurso pessoal e profissional das pessoas com deficiência, bem como sua inserção nas organizações, as relações com o ambiente e colegas de trabalho, e os desafios enfrentados em situações cotidianas. A pesquisa foi direcionada a sete deficientes físicos de uma Organização Pública Federal de Brasília, por meio de entrevista. Teve como objetivo analisar como é ser uma pessoa com deficiência, diante da sociedade e do mercado de trabalho, em especial na Organização Pública Federal pesquisada. A análise identificou o apoio da família e dos amigos, bem como a necessidade de qualificação pessoal como diferencial na superação das dificuldades e inserção na sociedade e no trabalho; a Lei de Cotas, como sinal de maior acessibilidade; e a falta de informação e educação como origem do preconceito. Observou-se, ainda, que a convivência foi fator positivo para diminuir o preconceito e, consequentemente, as situações de constrangimento e humilhação.

Palavras-Chave: Deficiência, Inserção no trabalho, Lei de Cotas.

## SUMÁRIO

1 Introdução	1
2 Fundamentação Teórica	6
Capítulo 1 – Inclusão no Contexto Organizacional	6
2.1.1 Conceituando a diversidade cultural	6
2.1.2 Ação afirmativa: Lei de Cotas	7
2.1.3 Gestão da diversidade	10
2.1.4 Gestão da diversidade e o preconceito	12
Capítulo 2 - Pessoas com Deficiência	14
2.2.1 Breve história da deficiência	14
2.2.2 As pessoas com deficiência e sua integração no ambiente de trabalho	16
2.2.3 Deficiência: terminologia na era da inclusão	18
3 Metodologia	20
4 Apresentação e discussão dos resultados	24
5 Conclusão	34
6 Referências	38

## 1. INTRODUÇÃO

Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema gestão da diversidade e pessoas com deficiência assume relevância. Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos, cujo acesso às posições no sistema educacional e no mercado de trabalho é aberto a todos, é importante para fazer avançar essas questões num país que se quer democrático.

A globalização dos mercados, as inovações tecnológicas e o aumento da competitividade trazem, como consequência, a implantação nas organizações de programas para a maximização de seus resultados. Diante desse contexto, as organizações estão aprendendo que a única maneira de construir a verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano (BARRET, 2000).

A falta de capacitação administrativa configura, hoje, um dos principais problemas do Judiciário. O Poder Judiciário, hoje, tem consciência de que a ele cabe não somente cuidar de questões que concernem à prestação jurisdicional, tornando-se imperioso se curvar, também, às exigências de uma administração moderna e eficiente baseada em métodos científicos. A incapacidade dos gestores em lidar com a deficiência e ausência de condições de trabalho adequadas marca o cotidiano das pessoas com deficiência, mas, a despeito das dificuldades que encontram para se inserirem no mercado de trabalho, elas buscam no emprego a possibilidade de autonomia, melhoria da autoestima e construção de respeito social.

São muitos os fatores que se somam para fazer de cada indivíduo um ser único, e, ao mesmo tempo, parte de uma comunidade interdependente: experiências profissionais, bagagem educacional, estilo de trabalho, aspirações de carreira, valores familiares, comunidades da infância, livros já lidos, pessoas que se conheceu etc. Muitos fatores contribuem para moldar as nossas perspectivas individuais. Juntar todas essas perspectivas para resolver um problema, criar algo ou agarrar uma oportunidade é o que julgamos ser gerenciar a diversidade entre as pessoas, com deficiência ou não.

Maria Tereza Leme Fleury (2000) afirma que “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. Ela define diversidade como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.



Para entender como ocorre a inserção da pessoa com deficiência – PCD é necessário partir do pressuposto de que elas são pessoas que se diferenciam da população em geral, quer seja pela incapacidade gerada pela deficiência, quer seja pela desvantagem social decorrente da ausência de condições que possibilitem a independência e a autonomia delas. Nesse sentido, é preciso verificar a questão da inserção em uma sociedade pautada pelas diferenças.

Além disso, os estudos sobre a diversidade que contemplam a inserção de PCDs, tanto na sociedade quanto na educação ou no trabalho, são unânimes ao considerar a relevância social desse grupo. Conforme dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), 610 milhões de pessoas no mundo possuem alguma deficiência, adquirida ou não. Esse número representa um décimo da raça humana (CLEMENTE, 2004).

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), 82% das pessoas com deficiência vivem abaixo da linha da pobreza nos países em desenvolvimento, o que corresponde a cerca de 400 milhões de pessoas (ANDI, 2004). O problema é agravado por questões comuns em países subdesenvolvidos, como a falta de água, comida e nutrientes; educação e sistema de saúde precários; falta de oportunidade de emprego e o acesso praticamente nulo aos meios de comunicação e à informação em geral.

Coloca-se, então, em discussão a promoção da diversidade nas organizações por meio da inclusão das PCDs que fazem parte de um segmento social específico por diferirem do padrão "normal" preestabelecido, constituindo uma minoria em um mercado de trabalho que atualmente tem sido muito discutido, sobretudo quanto aos seus mecanismos de estruturação e de inclusão e exclusão social (OFFE, 1989).

Praticar e valorizar a diversidade são ações que se traduzem no combate ao preconceito e à discriminação. Entretanto, se é fácil encontrar no senso comum a aceitação da premissa de que o preconceito deve ser combatido, é complexo converter essa proposição em mudanças efetivas de culturas, comportamentos, hábitos e rotinas do ambiente empresarial (ETHOS, 2000).

Conforme Dorival Carreira (1997), uma pessoa portadora de deficiência é aquela capacitada para o trabalho em virtude de um treinamento especializado, respeitadas as suas limitações físicas, visuais, auditivas ou mentais.

Apesar desse elevado número e sua existência desde os tempos mais remotos, verifica-se que a nossa legislação constitucional nem sempre contemplou esta

parcela da comunidade. E quando se fala em cidadania, a fonte primária é a Constituição Federal.

A Carta Magna de 1988, em boa hora, elencou a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho entre os fundamentos de nosso Estado. E, mais, estabeleceu como um dos pilares de sustentação da ordem econômica nacional a valorização do trabalho, com a finalidade de propiciar existência digna e distribuir justiça social, por meio da redução das desigualdades sociais.

Ficou evidente, também, a intenção do legislador constituinte de assegurar às PCDs - num conjunto sistêmico de normas programáticas - condições mínimas de participação influente na vida ativa da sociedade brasileira. Criaram-se as linhas básicas do processo de integração de pessoas com deficiência à sociedade e ao mercado produtivo nacional.

No entanto, o mais significativo da atual Constituição, no que diz respeito a PCD, não é somente a citação expressa de seus direitos, mas, principalmente, o estabelecimento, entre os fundamentos do Estado Democrático de Direito, da cidadania e da dignidade da pessoa humana (art. 1º, II e III, da CF/88).

De maneira bem didática, Frei Betto, em artigo publicado no Jornal “O Estado de S. Paulo” de 24 de abril de 1996, esclarece o que vem a ser cidadania, afirmando: “Cabeça, tronco e membros: se tem isso, trata-se de um animal. Se pensa, fala e opta, um animal racional. Se não joga papel no chão, respeita o pedestre enquanto dirige, pede nota fiscal no comércio e exige seus direitos previstos em lei, um cidadão”.

Esclarece, ainda, que a cidadania contempla a soberania, democracia e solidariedade e que é sempre uma conquista coletiva que depende do corajoso empenho de cada um de nós.

Ser cidadão é buscar a dignidade da pessoa humana, cumprindo seus deveres e usufruindo de seus direitos. Para a pessoa com deficiência, a dignidade está assentada no princípio da igualdade.

Igualdade formal deve ser quebrada diante de situações que, logicamente, autorizem tal ruptura. Assim, é razoável entender-se que a pessoa portadora de deficiência tem, pela sua própria condição, direito à quebra da igualdade, em situações das quais participe com pessoas sem deficiência. (ARAÚJO, L.A.D, 1994. pág. 52).

Em suma, devido à deficiência, há necessidade de uma proteção especial para que seja respeitado o princípio da igualdade. A obediência a esse princípio leva à dignidade da pessoa humana.

O direito do trabalho, como se sabe, é um ramo particular da ciência jurídica, com a característica marcante de procurar, nos limites impostos pela organização social, reduzir as desigualdades naturais entre empregados e empregadores, por intermédio de um conjunto de normas compensatórias. Mais especificamente, um conjunto de normas compensatórias que visam equilibrar as relações entre o capital e o trabalho.

Aliás, cumpre aqui abrir um parêntese para lembrar que discriminações legais são instrumentos normativos fundamentais para conferir eficácia plena e real ao princípio da igualdade. Nesse sentido, é por demais conhecida, e sempre moderna, a lição do mestre Rui Barbosa sobre a necessidade de "tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida em que eles se desigalam". É preciso observar, contudo, que só haverá adequação jurídica da norma discriminatória quando existir uma compatibilidade entre esta e os interesses acolhidos no sistema constitucional, como é o caso da tutela dos interesses da PCD. Daí decorre, por exemplo, a questão da LEI DE COTAS.

Além do estabelecimento de percentuais de contratação baseados na proporção do número de empregados das empresas, alguns países estendem incentivos fiscais para empresas privadas, bem como outros benefícios: obtenção de créditos preferenciais e financiamentos de organismos financeiros nacionais e internacionais; preferência nos processos de licitação; e dedução da renda bruta de uma percentagem das remunerações pagas às pessoas com deficiência (BRASIL, 2007)

Surgem, então, questões que motivam a realização deste estudo, delimitado no objetivo de investigar um assunto que tem sido pouco abordado e que acreditamos ser primordial para um ambiente propenso à criatividade e à inovação: a gestão da diversidade da pessoa com deficiência.

Este trabalho apresenta os resultados obtidos por meio de uma pesquisa com pessoas com deficiência que trabalham em uma Organização Pública Federal. A partir de relatos das histórias de vida dos entrevistados, buscou-se identificar quais as dificuldades que uma PCD enfrenta para entrar no mercado de trabalho, especificamente no serviço público, conhecer quais as trajetórias pessoais e profissionais, o processo de inclusão no Órgão, as relações com o ambiente, as barreiras arquitetônicas, as relações

com os colegas de trabalho, com os chefes, as chances de ascensão profissional, a existência de situações de constrangimentos, de humilhações, de falta de inclusão nas equipes de trabalho, bem como os exemplos cotidianos de superação.

Esta pesquisa teve como alvo verificar até que ponto as PCDs estão incluídas efetivamente nesta Organização Pública Federal, identificar se há ações no Órgão que contribuem para o desenvolvimento das práticas de valorização da diversidade pelas organizações. Objetivou-se, também, observar se a gestão da diversidade é capaz de criar uma solução para a exclusão de grupos tradicionalmente discriminados, ou, se não poderia ser uma forma, ideologicamente articulada, de esconder conflitos que emergem, prioritariamente, do campo social, como, por exemplo, da existência de preconceitos contra grupos sociais marginalizados. Será que a gestão da diversidade é capaz de reaver os direitos desses grupos?

Para a área de Gestão de Pessoas esta pesquisa é importante, ao permitir melhor entendimento sobre a identidade profissional das PCDs e como elas estão inseridas na diversidade cultural a partir das experiências e trajetórias de vida. Com isso, pretende-se melhorar os processos de lotação, a acessibilidade em relação à estrutura física, as relações entre as equipes de trabalho e estabelecer critérios de treinamento e desenvolvimento profissional das PCDs. Isso significa ampliar a discussão de Goss e Adam Smith (2000 apud CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006) sobre as formas de interpretação do trabalho das pessoas com deficiência: visão de caridade, apoiada no esquema de cotas de emprego, ou visão de limitação, com forte ênfase na desvantagem, limitações causadas pelos impedimentos e barreiras sociais.

Além das contribuições acadêmicas, este estudo pode demonstrar que a valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir a discriminação observada nas organizações. Entenda-se, aqui, como discriminação qualquer tipo de atitude que prejudique uma minoria ou um grupo pequeno de pessoas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Capítulo 1 – Inclusão no Contexto Organizacional

#### 2.1.1 Conceituando a diversidade cultural

Para obter clareza conceitual na linguagem e no significado da diversidade, deve-se começar estruturando o próprio conceito, ou seja, o que significa diversidade?

Segundo o Dicionário Aurélio, diversidade significa “diferença, dessemelhança, dissimilitude; caráter do que, por determinado aspecto, não se identifica com algum outro; multiplicidade de coisas diversas”.

Maria Tereza Leme Fleury (2000) afirma que há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Ela define diversidade como sendo um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.

Além disso, a diversidade deve ser distinguida de conceitos relacionados, única e exclusivamente, à pesquisa de gênero e de raça.

Subbarao (1995) notou que a diversidade da força de trabalho é um fenômeno internacional presente nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Mamman (1995) e Nilson (1997) assumem também que o conceito de diversidade cultural inclui não somente a raça e o sexo, mas também grupos étnicos, região de origem, idade etc.

Exemplos de definições mais amplas sobre a diversidade incluem a de Thomas (1991), que registrou: A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração.

Cox (1994) assume que as diferenças de identidade individuais (tanto físicas quanto culturais) interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais (o clima da diversidade) para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais são

divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e em variáveis de desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Os resultados organizacionais podem impactar o nível de atendimento, de rotatividade de pessoal, de qualidade do trabalho e de lucratividade.

Verificamos, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis.

Como conceituar a diversidade cultural? A diversidade é definida como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social, a heterogeneidade de culturas, crenças, metodologias, idade, tempo de serviço, orientação sexual, modo de pensar e agir, vícios e criatividade em solucionar problemas, reportando esse conceito para um estudo dentro das organizações.

Pode-se observar que “diversidade” refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Segundo essa perspectiva, as organizações deveriam perceber as qualidades de seus consumidores e funcionários.

Segundo Alves e Silva (2003), duas categorias revelam-se importantes para o estudo da diversidade: “gestão da diversidade” e “ação afirmativa”. A primeira dessas categorias, “gestão da diversidade”, diz respeito a uma prática gerencial que pretende substituir ações afirmativas e práticas de *equalemployment opportunity* – acesso igualitário ao trabalho (Gilbert, Stead e Ivancevich, 1999; Kelly e Dobbin, 1998). Dessa maneira, trataremos, inicialmente, do conceito de ação afirmativa, para, em seguida, cuidarmos do conceito de gestão da diversidade e por fim examinarmos a questão da gestão da diversidade e o preconceito.

### **2.1.2 Ação Afirmativa – Lei de Cotas**

O tema da diversidade remete a uma das questões mais interessantes do ponto de vista de políticas públicas, no que diz respeito à tentativa de reverter, institucionalmente, as desigualdades na sociedade. Trata-se da questão da ação afirmativa. Entende-se ação afirmativa como um conjunto de políticas compensatórias de discriminação que objetivam compensar membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes tiram um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades. A ação afirmativa “objetiva superar os efeitos de um passado de

discriminação, de forma a garantir que uma pessoa discriminada, ou grupo discriminado possa competir em termos de igualdade com membros do grupo favorecido ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa.” (Hodges-Aeberhard, 1999).

A idéia de ação afirmativa se assenta na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultam das diversas interações sociais. Portanto, há necessidade de intervenção política na reversão do quadro de desigualdade e exclusão social.

No caso dos Estados Unidos, por exemplo, medidas em prol do acesso igualitário ao trabalho ganharam espaço na agenda pública nos anos 1960, em resposta à luta pelos direitos civis. Os governos Kennedy e Johnson, de 1961 a 1968, introduziram leis – entre as quais, o *Civil Rights Act*, de 1964 – que proibiam as diversas agências governamentais de discriminarem seus candidatos a emprego com base em cor, religião e nacionalidade, estimulando-as para que usassem de ação afirmativa na contratação de seus empregados. As novas leis também incentivavam as empresas contratadas pelo governo federal a se valerem de ação afirmativa para garantir igualdade de oportunidade para membros de minorias e deficientes físicos, proibindo toda forma de discriminação (Oliveira, 2001; Hodges-Aeberhard, 1999).

Outros países têm procurado implementar esquemas de ação afirmativa, entre eles os países da União Européia e África do Sul (Hodges-Aeberhard, 1999; Human, 1993; Scott, Amos e Scott, 1998).

As temáticas de diversidade e ação afirmativa chegam ao Brasil num momento em que o cenário de desigualdade social entre diversos grupos é gritante. No ano de 2003, foram divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) os dados referentes ao Censo Demográfico de 2000, os quais demonstram que as pessoas com deficiência representam 14,5% da população brasileira, isto é, cerca de 24,6 milhões de pessoas.

Desse número, 48% são deficientes visuais, 22% deficientes físicos, 16% deficientes auditivos e 8% possuem deficiência intelectual<sup>1</sup> (IBGE, 2000). Na comparação por regiões, a maior proporção de PCD se encontra no Nordeste (16,8%) e a menor, no Sudeste (13,1 %).

---

<sup>1</sup> Recentemente vem sendo adotado o termo “deficiência intelectual”, ao invés de “deficiência mental”, para se referir às pessoas com algum tipo de déficit cognitivo. Essa tendência procura evitar o caráter pejorativo em geral associado à “deficiência mental”, além de distinguir a deficiência da doença mental, isto é, uma pessoa com síndrome de down, por exemplo, de alguém com esquizofrenia ou outro problema psiquiátrico.

No quesito mercado de trabalho, a pesquisa revelou que, das 24,6 milhões de PCDs existentes no Brasil, 15,22 milhões têm entre 15 e 59 anos, ou seja, estão em idade de atuar no mercado de trabalho formal. Desse total, apenas 51% (7,8 milhões) estão empregadas. Já entre as pessoas sem deficiência, o índice de ocupação é superior. Das 88.922.097 pessoas nessa faixa etária, 53.130.215 estão empregadas, o que representa uma taxa de ocupação de 59%.

Somando-se todas as faixas etárias, o Censo encontrou 9 milhões de pessoas com deficiência trabalhando no país, cerca de 31,5% das quais no setor de serviços.

A desigualdade de vantagens enfrentadas pela PCD no ambiente organizacional gera um discurso a respeito da forma de contratação de servidores com deficiência a partir de imposição legal, ou seja, contratar pessoas com deficiência baseia-se na determinação do Estado em garantir número mínimo de contratações em função do número de empregados efetivados na Organização – o que recebeu a denominação de LEI DE COTAS.

Estudos identificam que o principal motivo que move as organizações a contratarem PCDs para compor seu quadro de colaboradores, contribuindo para promoção das práticas de valorização da diversidade, é a exigência legal, isto é, a obrigatoriedade de contratação trazida pela Lei de Cotas.

Segundo Marinho (apud BRASIL, 2007, p. 7), “o processo de exclusão historicamente imposto às pessoas com deficiência deve ser superado por intermédio da implementação de políticas afirmativas e pela conscientização da sociedade acerca das potencialidades desses indivíduos”. Dessa forma, desde o século XIX, diante da exclusão econômica da maioria da população, buscam-se direitos sociais com ações estatais a fim de compensar as desigualdades.

Ainda há muita resistência quanto à contratação e nomeação de PCD. Para Eugênia Fávero, Procuradora da República do Ministério Público de São Paulo, os motivos são diversos: o preconceito, a falta de disposição em arcar com os custos e adaptação do local de trabalho. Ela acredita que, à medida que forem assumindo postos de trabalho, a resistência irá diminuir, até que as vagas surjam naturalmente, por isso também o entendimento de que as reservas, apesar de não serem o ideal, são um bom caminho.



### 2.1.3 Gestão da diversidade

O conceito de gestão da diversidade nasceu nos Estados Unidos quando o *AFFIRMATIVE ACTION* foi promulgado no final da década de 60 como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino. Por regulamento federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, de modo que as pessoas com deficiência foram incluídas em 1991.

Na década de 80, a diversidade possuía um pano de fundo de cunho legalista, porém, a partir dos anos 90, a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda Organização. Ganhou tamanha importância que consta como um dos indicadores de responsabilidade social do “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003”.

Segundo Thomas (1996), “a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”.

Cox (1994) afirma que “a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens”. Administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

Em seu estudo de caso, Carvalho (2000) comenta: “Para evitar conflitos é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural. Esta atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização.”

Gerir a diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, de forma a que os vários indivíduos se possam identificar nela, apoiando um sistema organizacional que permita gerir os recursos humanos existentes de modo a maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc. Para atingir este

objetivo, deve ser feito um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de modo a utilizar o capital humano da melhor forma possível (ULRICH, 2003).

Os líderes, nesse contexto, possuem um papel fundamental, pois podem ajudar a promover a gestão da diversidade demonstrando, pelo seu próprio exemplo, que não se trata de uma nova mania ou da “solução do mês”. Os líderes não podem forçar a tolerância pela diversidade; entretanto, podem praticar e estimular a troca de opiniões, sobretudo as que diferem das suas.

De forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (Thomas, 1990). Os artigos pioneiros sobre o tema nos Estados Unidos apontam que a adoção dessa prática administrativa resulta, primeiro, no restabelecimento de um princípio meritocrático e, depois, em benefícios econômicos para indivíduos e organizações, desvinculados de qualquer sentido político explícito.

A gestão da diversidade tornou-se uma prática bastante difundida. Porém, alguns estudos apontam que sua implementação não é fácil. Entre os principais obstáculos apontados estão o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; uma atitude preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e as dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade (Austin, 1997; Milliken e Martin, 1996; Barry e Bateman, 1996; Wise e Tschirhart, 2000).

Em geral, a implementação de práticas de gestão da diversidade implica mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais (Gilbert, Stead e Ivancevich, 1999) e cognitivas (Schneider e Northcraft, 1999). Para que sejam superadas as dificuldades, uma parte da literatura aponta mecanismos prescritivos que facilitarão a gestão da diversidade. Alguns, por exemplo, preconizam uma reestruturação das políticas de recursos humanos, focalizando o desenho de planos de carreira, a valorização da família; a criação de formas de tutoria – *mentoring* –, grupos de discussão – *diversity councils* – e compensações para adoção da diversidade; e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade (Gilbert, Stead e Ivancevich, 1999).

Notamos, por exemplo, que o não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a forte conflito intergrupal entre membros da maioria e da minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para homens de ambos os grupos (Knomo e Cox, 1996).

Entre os benefícios potenciais da gerência da diversidade, Cox menciona os seguintes: atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho; desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados; promover a criatividade e a inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional.

Pode-se argumentar, também, que, especialmente no Brasil, onde não houve ações afirmativas efetivas, os programas de diversidade teriam o mérito de trazer benefícios a algumas pessoas discriminadas, uma vez que, por meio de iniciativas de gestão da diversidade, essas mesmas pessoas podem conseguir seu primeiro emprego, ou direitos que lhes são negados cotidianamente.

Em suma, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria.

#### **2.1.4 Gestão da diversidade e o preconceito**

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça, cor, sexo, religião, orientação sexual. Mas, por outro lado, trata-se de uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido basicamente pelas origens econômica e racial.

O preconceito tem muitas dimensões. Na psicologia existe uma compreensão cognitiva e outra crítica do preconceito. O preconceito é entendido pela psicologia social individualista (Farr, 1999) como uma economia de esforços cognitivos. Para viver em uma sociedade complexa, é necessário simplificar a percepção. A pessoa preconceituosa teria a sua percepção da outra pessoa alterada por estereótipos, ou seja, por padrões perceptivos rígidos e construídos socialmente.

Essa visão psicológica identifica a rigidez dos indivíduos na sociedade contemporânea, mas ignora a tensão social, como pode fazer uma psicologia social crítica. Os estereótipos existem por influência da ideologia e da razão instrumental. As

diferenças construídas socialmente devem ser questionadas. A dificuldade em reconhecer a diferença entre o modelo pré-concebido, estereótipos, e a realidade contraditória protege as pessoas da angústia. O reconhecimento da impotência diante das manipulações do sistema só pode superar a angústia se o pensamento puder suportar a contradição. Porém, essa possibilidade está excluída da razão instrumental. As pessoas usam estereótipos para não reconhecerem a manipulação que sofrem da sociedade plenamente administrada (Crochik, 1999).

Uma análise psicossocial do significado da diversidade nas organizações é esclarecedora. No discurso da diversidade, os estereótipos são igualados a quaisquer características individuais perceptivas. Nesse processo, as características grupais pejorativas são retiradas do seu contexto político e particularizadas. As pistas do conflito social são apagadas. Essa neutralidade é reforçada pela sugestão de novos tipos de diversidade, como as de personalidade ou local de nascimento.

Várias pesquisas foram produzidas contemplando a questão do preconceito em relação às pessoas com deficiência (OMOTE, 1987; GLAT, 1995; CROCHÍK, 1996; ARQUES, 1998; MARQUES, 2001; POPOVICH et al., 2003; QUINTÃO, 2005, dentre outros). Stone e Colella (1996), por exemplo, desenvolveram um modelo de fatores que afetam o tratamento das pessoas com deficiência nas organizações, sendo um dos fatores os atributos (estereótipos) que os observadores (colegas e chefias) atribuíam como característicos das pessoas com deficiência.

A hipótese de que o contato entre pessoas de minorias com as de outros grupos diminui o preconceito mostrou-se errada. Em alguns casos o preconceito aumenta de intensidade. As técnicas mais aceitas sugerem uma integração por meio de tarefas comuns (Rodrigues et al, 2000).

Quando, nos anos 1960, os movimentos de defesa dos direitos civis norte-americanos conseguiram aprovar leis que preconizavam uma discriminação positiva das minorias, forçou-se a reconhecer o preconceito como algo institucionalizado. Assim, somente por meio de reformas institucionais – a implementação de políticas de ação afirmativa – o preconceito poderia ser superado, pelo menos em seus efeitos no mercado de trabalho.

No Brasil, foi somente em 1995 que o governo brasileiro, enquanto participava da Conferência ILO, enfrentando acusações apresentadas por representantes dos trabalhadores brasileiros a respeito do não-cumprimento de compromissos assumidos por empresas locais, solicitou cooperação técnica ao ILO para a formulação e

implementação efetiva de políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento (Ministério do Trabalho do Brasil, 1996).

Verificamos, assim, que medidas governamentais para combater a discriminação no emprego são muito recentes. Estudos mostram que tal atraso esbarra em uma barreira cultural implícita: a não-aceitação do preconceito. O Brasil é um país heterogêneo, fruto de inúmeros fluxos imigratórios desde o momento de sua formação; faz parte da ideologia nacional conceber-se como um país sem preconceitos.

Contudo, verificamos que, atualmente, opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada, enquanto o mito da diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância.

## **Capítulo 2 - Pessoas com Deficiência**

### **2.2.1 Breve história da deficiência.**

Em Roma e na Grécia antiga existem poucos registros de como se caracterizava a relação sociedade e deficiência na vida cotidiana. Encontram-se na Bíblia e na literatura da época passagens que permitem concluir sobre sua natureza e procedimentos.

As pessoas diferentes eram abandonadas ao relento, exterminadas ou viviam à margem da sociedade. Alguns eram aproveitados como fonte de diversão, como bobos da corte, e muitas crianças deformadas eram jogadas nos esgotos. A Bíblia mostra algumas passagens em que tanto o cego quanto o manco e o leproso eram referenciados, em sua maioria, como pedintes ou rejeitados pela comunidade, porque se pensava que eram amaldiçoados pelos deuses, ou porque tinham medo de contrair doenças.

Já na Idade Média, essas pessoas não eram mais exterminadas da sociedade, pois eram tidas como criaturas de Deus. Muitas eram abrigadas nas igrejas ou, da mesma forma que na Antiguidade, serviam de material de exposição, como bobos da corte. Porém, consta em documentos papais que, quando Ihe fugia a razão, o deficiente mental era tido como ser diabólico, passando a ser perseguido, torturado e exterminado.

No século XVI, a natureza orgânica da deficiência passou a ser vista como produto de causas naturais. Assim compreendida, passou a ser tratada por meio da alquimia, da astrologia e da magia, métodos da Medicina iniciante da época.

No século XVII, com os avanços da Medicina, fortaleceu-se a tese da organicidade, ampliando-se a compreensão da deficiência como processo natural. Temos aí conventos e asilos, seguidos pelos hospitais psiquiátricos, verdadeiros locais de confinamento para as pessoas com deficiência. Tais instituições eram, e muitas vezes ainda o são, pouco mais do que prisões.

Novos conhecimentos acerca da deficiência surgiram ao longo do tempo, por meio do avanço da Medicina e de outras áreas do conhecimento.

Percebe-se, nesse contexto histórico, que, desde o início, as pessoas com deficiência eram retiradas de suas comunidades de origem. A melhor opção era mantê-las em instituições residenciais segregadas ou em escolas especiais, normalmente situadas em locais distantes de seus familiares.

Enfim, com a chegada do século XX, a pessoa com deficiência passa a ser vista como cidadã, com direitos e deveres na sociedade. Surge a ideologia da normalização, em que se defendia a necessidade de inserir a pessoa com necessidades educacionais especiais na sociedade, com o objetivo de ajudá-la a adquirir as condições da vida cotidiana, aproximando-se do nível “normal”, ou seja, uma ideologia com caráter assistencialista e caritativo.

Por volta de 1960, familiares se organizam para criticar a segregação e discutem a idéia da integração.

Em 1978, uma emenda à Constituição trata do direito da pessoa com deficiência, assegurando-lhe a melhoria de sua condição social e econômica, prioritariamente mediante educação especial e gratuita.

A partir de 1990, as discussões, em nível mundial, referentes às pessoas com deficiência tomam uma dimensão maior.

A trajetória histórica revela que a pessoa portadora de deficiência sempre viveu à margem, excluída da sociedade.

Atualmente, são inúmeras as leis que buscam regulamentar os direitos das pessoas com deficiência, porém ainda não são aplicadas.

### **2.2.2 As pessoas com deficiência e sua integração no ambiente de trabalho.**

Em uma análise retrospectiva em torno da pessoa com deficiência, verifica-se que sua trajetória acompanha a evolução histórica da conquista dos direitos humanos. Nas discussões a esse respeito e que duram séculos, os "deficientes" sempre foram percebidos como seres distintos e à margem dos grupos sociais. Consta na redação do Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004, que são consideradas pessoas com deficiência aquelas que possuem limitações ou incapacidades para o desempenho das atividades nas seguintes categorias: Deficiência Física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano; Deficiência Auditiva - perda bilateral, parcial ou total, da audição; Deficiência Visual (acuidade visual igual ou menor que 0,05 no melhor olho; Deficiência Mental (funcionamento intelectual significativamente inferior à média; e Deficiência Múltipla (associação de duas ou mais deficiências).

São consideradas também neste grupo as pessoas com mobilidade reduzida que não se enquadram no conceito de pessoa portadora de deficiência, mas que tenham, “por qualquer motivo, dificuldade de movimentar-se, permanente ou temporariamente, gerando redução efetiva da mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção” (BRASIL, 2004).

Além da definição de deficiência, o Decreto nº 5.296 traz também uma contribuição fundamental ao garantir as condições gerais de acessibilidade, justificativa comum para a não-inserção das pessoas com deficiência.

Para Stainback e Stainback (1999), a inclusão é uma atitude, uma convicção. Não é uma ação ou um conjunto delas, é um modo de vida, fundado na convicção de que cada indivíduo é estimado e pertence a um grupo.

Atualmente, vivemos um novo paradigma na sociedade, segundo o qual a questão do ingresso no mercado de trabalho de pessoas com deficiência passa a se dar através da intervenção no âmbito das instituições e organizações do mundo produtivo, e não mais exclusivamente junto à pessoa com deficiência.

A partir de meados dos anos 90, quando as transformações sociais advindas do processo mundial de globalização passam a determinar mudanças no mundo do trabalho e nas políticas públicas fundamentadas na filosofia e nos princípios que regem o novo modelo de sociedade para o terceiro milênio, surge a sociedade

inclusiva, isto é, a proposta de integração social é substituída por uma proposta de Inclusão Social.

Nesse modelo, o alvo da ação passa a ser a sociedade, com mudanças nos sistemas de educação, saúde, trabalho e emprego, assistência social, esporte, cultura e lazer. Portanto, o processo de mudança passa a ser centrado nas instituições e organizações públicas e privadas.

As instituições e organizações passam a ser responsáveis, então, pela provisão de sistemas de suporte que promovam o acesso pleno de todas as pessoas a todos os bens e serviços da comunidade, a partir de seu nascimento e durante todo o seu processo de vida.

Um ponto importante, que merece destaque, é a acessibilidade ambiental e dos postos de trabalho. Isso deve ser um dos alvos preferenciais das ações de inclusão, para garantir e permitir o ir e vir de todas as pessoas, inclusive aquelas com dificuldade de locomoção.

Tais medidas devem estar em consonância com as Normas Brasileiras de Acessibilidade – NBR 9050, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – e as Leis nº 10.048, de 2000, e nº 10.098, de 2000, regulamentada, pelo Decreto nº 5.296, de 2004, em todos os aspectos das necessidades dos diversos tipos de deficiência.

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, funcionalidade e operacionalidade. No Paradigma de Inclusão Organizacional não podemos mais identificar apenas aqueles postos que já são plenamente acessíveis para pessoas com deficiência física, auditiva, visual e/ou mental, como as únicas posições disponíveis para essas pessoas. A reserva apenas de postos plenamente acessíveis contraria o Decreto nº 3.956, de 2002, que dispõe sobre a não discriminação em razão da deficiência. A determinação do grau de acessibilidade de todos os postos é o primeiro passo para a promoção do acesso, seguido da provisão de equipamentos, instrumentos e acessórios – ajudas técnicas, para permitir e favorecer a funcionalidade dos servidores.

Esta linha de ação envolve, principalmente, os profissionais de Gestão de Pessoas, os gestores de área e os setores de Engenharia e Segurança da empresa.



Segundo Carvalho-Freitas (2007), a gestão da diversidade das pessoas com deficiência é marcada, principalmente, por três dificuldades: a forma como os gestores enxergam a deficiência, a adequação das condições e práticas do trabalho por parte das empresas, e a necessidade de avaliar a satisfação dos empregados com deficiência. Assim, a autora sugere algumas ações de melhoria para dar condições de igualdade no trabalho às pessoas com deficiência, tais como sensibilização das chefias e funcionários quanto ao potencial dos deficientes, adaptações nas condições e instrumentos de trabalho, e adequação das práticas de seleção, treinamento e desenvolvimento voltadas para a inserção das pessoas com deficiência.

De certa forma, hoje existem ações isoladas, provocadas e comandadas por pessoas atentas à questão social da pessoa deficiente. Porém, a reintegração do deficiente é um desafio que implica a reeducação e profissionalização por meio de entidades de formação profissional, com vistas a colocar no mercado pessoas hábeis e capazes de realizar as tarefas exigidas (CARREIRA, 1997).

A convivência na diversidade influencia a forma da pessoa de ver e viver o mundo. Trazer essa forma de encarar a vida para dentro das organizações contribui para o crescimento da equipe, incorporando uma nova perspectiva positiva na forma de resolver problemas.

O exercício da cidadania se dá através de um processo contínuo de emancipação do sujeito, habilitando-o, a partir do desenvolvimento de novas competências, a participar de forma autônoma nos processos político-sociais.

### **2.2.3 Deficiência: terminologia na era da inclusão**

A construção de uma verdadeira sociedade inclusiva passa também pelo cuidado com a linguagem. Na linguagem se expressa, voluntariamente ou involuntariamente, o respeito ou a discriminação em relação às pessoas com deficiências.

No decorrer da história, as pessoas com deficiência já tiveram várias denominações. No século XX, por exemplo, o termo usado era “inválidos”, que significava indivíduos sem valor. Até 1960, eram chamados de “indivíduos com capacidade residual”, de maneira que, segundo o autor Sasaki (2003), foi um avanço da sociedade reconhecer que a pessoa tinha capacidade, mesmo que ainda considerada reduzida. Outra variação foi o uso do termo “os incapazes”.

Entre 1960 e 1980, começavam-se a usar as expressões “os deficientes” e “os excepcionais”, que focavam as deficiências e reforçavam o que as pessoas não conseguiam fazer como a maioria. Nos anos 80, por pressão da sociedade civil, a Organização Mundial da Saúde lançou a terminologia “pessoas deficientes”. Iniciou-se uma conscientização e foi atribuído o valor “pessoas” àqueles que tinham deficiências, igualando-os em direitos a qualquer membro da sociedade.

Até os dias atuais, muitos nomes já foram utilizados, como pessoas portadoras de deficiência, pessoas com necessidades especiais, pessoas especiais ou portadores de direitos especiais. Segundo Sasaki, todos considerados inadequados por representar valores agregados a pessoa. Vale lembrar que o uso dessas expressões estava inserido em um contexto social da época.

A relação da sociedade com a parcela da população constituída pelas pessoas com deficiência tem-se modificado no decorrer dos tempos, tanto no que se refere aos pressupostos filosóficos que a determinam e permeiam, como no conjunto de práticas nas quais ela se objetiva.

A linguagem está tão ligada às condições filosóficas e políticas da sociedade quanto a geografia e o clima. O preconceito não é imposto, mas "metabolizado" na corrente sanguínea da sociedade. O poder de denominar as pessoas, e a significação do estigma, deveriam ser reconhecidos por todos. Um caminho para reverter o estigma seria contextualizar a relação com o nosso corpo e com nossas deficiências, realizando uma mudança não nos termos, mas na gramática: nomes e adjetivos igualariam o indivíduo à deficiência. Por exemplo, inválido e deformado tenderiam a desacreditar a pessoa como um todo; preposições descreveriam relações e encorajariam a separação entre a pessoa e a deficiência, por exemplo, um homem com deficiência; os verbos na voz ativa seriam preferíveis aos verbos na voz passiva, por exemplo: um homem usando cadeira de rodas seria melhor do que um homem confinado a uma cadeira de rodas; também o verbo "ser" seria mais prejudicial do que o "ter", por exemplo: "ele tem uma incapacidade", preferivelmente a "ele é incapacitado".

Uma das discussões mais frequentes em grupos de inclusão social é como chamar as pessoas que têm deficiência. O que seria mais adequado falar, em portador de deficiência, pessoa portadora de deficiência ou portador de necessidades especiais? Sasaki afirma que não existe um único termo correto, válido definitivamente em todos os tempos e espaços. “A razão disto reside no fato de que a cada época são utilizados termos cujo significado seja compatível com os valores vigentes em cada sociedade

enquanto esta evoluiu em seu relacionamento com as pessoas que possuem este ou aquele tipo de deficiência”.

Na Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidade das Pessoas com Deficiência, ficou decidido que o termo correto seria “pessoas com deficiência”. Este termo foi aceito positivamente por vários motivos, entre eles: não esconde ou camufla a deficiência, mostra com dignidade a realidade e valoriza as diferenças e necessidades decorrentes da deficiência. Sasaki também chamou atenção para combater neologismos que tentam diluir as diferenças, tais como “pessoas especiais” ou “pessoas com eficiências diferentes”.

Outro princípio utilizado para embasar a escolha é defender a igualdade entre as pessoas com deficiência e as demais em termos de direitos e dignidade, o que exige a equiparação de oportunidades atendendo às diferenças individuais. O autor diz ainda que a tendência é de parar de usar a palavra “portadora”. “A condição de ter uma deficiência faz parte da pessoa e esta pessoa não porta sua deficiência. Ela tem uma deficiência. Tanto o verbo “portar” como o substantivo ou o adjetivo “portadora” não se aplicam a uma condição inata ou adquirida que faz parte da pessoa”.

### 3. METODOLOGIA

Constata-se na literatura que a definição metodológica para uma pesquisa empírica tem sido de fundamental importância para as pretensões do pesquisador, que deve informar o que pretende investigar e o porquê de tal pesquisa. Também tem como objetivo apresentar conceitos e exemplos sobre população, amostra e seleção dos sujeitos, objetos da pesquisa, entre outros aspectos relacionados ao desenho da pesquisa (VERGARA, 2000).

No estudo em questão, foram utilizados os critérios básicos propostos por Vergara, que classifica os tipos de pesquisa quanto aos fins a que se destina e quais os meios de investigação.

Quanto aos fins a que se destina, a pesquisa a ser realizada, conforme Vergara (2000), é do tipo descritiva e aplicada. Descritiva por se tratar de um estudo de caso, ou seja, observação, registro e análise de fatos ou fenômenos sem manipulá-los; visa caracterizar a população a ser estudada, especialmente quanto às percepções e expectativas. Aplicada porque é motivada pela necessidade de resolver problemas reais, portanto, com finalidade prática (VERGARA, 2000).

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 65), “na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foram realizadas pesquisas sobre o assunto em material científico publicado em livros, revistas, meios eletrônicos (Cervo e Bervian, 2002). A pesquisa foi de campo, porque coletou dados primários na instituição em estudo, no caso, aplicação de entrevistas.

Em relação à amostra, nesta etapa pretende-se:

(...) definir toda a população e a população amostral. Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2000, p. 83).

Vergara (2000) define dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística. A amostra probabilística subdivide-se em aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Da amostra não probabilística, destacam-se as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Optou-se nesta pesquisa por utilizar a amostra não probabilística, conjugada com as duas formas. Por acessibilidade, porque “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”, e por tipicidade, porque é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população” (VERGARA, 2000, p. 84).

Segundo Lüdke (1986), ao lado da observação, a entrevista é um dos mais básicos instrumentos de coleta de dados e também “uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais” (LÜDKE, 1986, p.33)

Para Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma conversa orientada a um objetivo definido por meio de interrogatório para obter dados para pesquisa, de maneira que o entrevistador deve criar condições para se obter informações espontâneas e confidenciais. Tem a vantagem de possibilitar os registros e a observação sobre a aparência, comportamentos e atitudes do entrevistado.

Justifica-se o uso de entrevistas por produzirem grande quantidade de dados e relatarem opiniões e experiências, o que poderá contribuir para novas questões e embasar outros estudos na área. Além disso, pretendeu-se, a partir das histórias de vida, introduzir questões relativas às conquistas desse grupo de servidores, às dificuldades que vivenciam no cotidiano e às possíveis situações de constrangimento e humilhações, tendo em vista a formação de uma sociedade mais inclusiva.

As entrevistas podem ser assim classificadas: i) não-estruturada ou não-padronizada – quando há liberdade de percurso na condução das perguntas; ii) estruturada ou padronizada – quando o entrevistador deve seguir rigorosamente um roteiro de perguntas feitas a todos os entrevistados de maneira idêntica e na mesma ordem; e iii) semi-estruturada – quando a entrevista se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigorosamente, permitindo que o entrevistador faça as adaptações que achar conveniente (LÜDKE, 1986, p. 34).

Este estudo de caso foi realizado por meio de aplicação de entrevistas da categoria semi-estruturada e investigação de histórias de vida de sete PCDs, todos servidores de uma Organização Pública Federal. O objetivo foi o de analisar a percepção dessas pessoas quanto aos efeitos de ser “deficiente” nas organizações contemporâneas.

O roteiro de entrevista elaborado considerou os seguintes aspectos:

- 1) Trajetória pessoal e profissional;
- 2) Concepções e práticas da organização quanto ao tratamento diferenciado;
- 3) Situações de constrangimento e humilhações;
- 4) Decorrências das situações de constrangimento e humilhações; e
- 5) Integração das pessoas com deficiência.

Foi solicitado aos entrevistados que fizessem um breve relato de suas trajetórias pessoais e profissionais, seguindo-se o roteiro acima, e que expusessem suas percepções, expectativas e sugestões quanto à inserção da PCD no mercado de trabalho.

A forma de registro dos dados obtidos nas entrevistas foi a gravação direta, pois “tem a vantagem de registrar todas as expressões orais, imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda a sua atenção ao entrevistado” (LÜDKE, 1986, p. 37). Para isso, foi requerida autorização do entrevistado para que a entrevista fosse gravada, de modo que as respostas obtidas fossem posteriormente transcritas e analisadas.

Atualmente, no quadro de pessoal efetivo desta Organização Pública Federal, existem 32 PCDs, 19 servidores com deficiência física, 10 servidores com deficiência visual e 3 servidores com deficiência auditiva. Em relação ao cargo efetivo, 25 são Técnicos Judiciários (nível de 2º grau) e 7 Analistas Judiciários (nível de 3º grau). Esta pesquisa foi realizada com uma amostra de sete servidores, todos do sexo masculino, com deficiência física e auditiva, todos estão cursando ou já concluíram o curso superior, e ingressaram na Organização a partir do ano de 1990, conforme a tabela abaixo:

Nome	Gênero	Naturalidade	Escolaridade	Estado Civil	Filhos	Idade
RSF	M	DF	Superior Completo	Casado	1	41
ARS	M	PI	Pós Graduação	Casado	2	42
MFD	M	RJ	Pós Graduação			
ELF	M	MG	Pós Graduação Cursando	Casado	Não tem	33
JCGF	M	DF	Superior Cursando	Casado	3	45
JDLS	M	MG	Superior Cursando	Solteiro	2	41
SV	M	SC	Superior Cursando	Casado	1 (nascerá em maio)	37

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a análise das respostas dos entrevistados e com base na literatura estudada, submeteu-se o material coletado à análise de conteúdo, pois, para Bardin (1977), este é um método empírico e dependente do tipo de fala, o qual analisa as

respostas a partir da interpretação do que foi descrito de maneira objetiva, sistemática e quantitativa.

Este autor considera que, para se realizar a análise de conteúdo, é necessário definir o campo, determinar uma linha de fronteira e tratar cada informação contida nas mensagens de forma homogênea, exaustiva na totalidade do texto, exclusiva (um mesmo elemento não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes), objetiva, adequada e/ou pertinente.

Para Richardson (1999), o interesse por interpretar textos é prática antiga, anterior à Idade Média, quando já existiam pessoas interessadas em interpretar escritos sagrados ou políticos sem muito rigor científico. Este autor define a análise de conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversos de maneira objetiva (regras e procedimentos específicos para evitar a subjetividade), sistematizada (inclusão ou exclusão das categorias de forma consistente), e permitindo a inferência (propicia aceitar algo a partir de proposições já aceitas com precisão e confiabilidade).

#### **4.1 Trajetória Pessoal e Profissional**

No início deste estudo, não havia nenhuma idéia relativa às diferenças que pudesse surgir nesta análise qualitativa dos dados. Assim, qualquer resultado foi interessante do ponto de vista dos sentimentos, pensamentos e desejos dos entrevistados.

Esta categoria teve por objetivo traçar um perfil dos entrevistados, bem como compreender suas relações com a sociedade (família, amigos, mercado de trabalho, formação escolar), e com a sua deficiência, além do que cada um faz para conviver com a deficiência.

Com relação à questão da aquisição da deficiência e o relacionamento com a família, o objetivo era expor o caráter distintivo de cada deficiência (congenita/adquirida), as condições de adaptação à deficiência, o relacionamento com a família e os amigos, e alguns aspectos relevantes da qualidade de vida de cada um.

Dos sete entrevistados, verificou-se que cinco “ficaram” deficientes, ou seja, não nasceram deficientes.

A deficiência é uma característica adquirida, assim como, por exemplo, a pobreza ou a idade; gênero e raça, por sua vez, são atributos fixos. Toda pessoa é passível de adquirir alguma deficiência física ou mental ao longo de seu ciclo de vida.

Eu tive encefalite, aos 5 anos de idade, a partir de uma má cirurgia, antes dos anos setenta, que resultou em sequelas imensas: físico de um homem de quinze anos (além da energia, rs!); braço esquerdo atrofiado; perna direita, *idem*, além de menor, em relação à direita, uns 3 cm; (ah, e um coração grande, rs!)... (Entrevistado 1)

Eu tive paralisia infantil quando tinha 1 ano e seis meses. (Entrevistado 2)

Tive poliomielite aguda aos 3 anos de idade. (Entrevistado 7)

Eu era caminhoneiro e depois do acidente sofri amputação femural do membro inferior esquerdo. (Entrevistado 4)

A experiência do indivíduo que já “nasceu” deficiente mostra-se diferente da de quem a adquiriu, no tocante ao processo de ajuste às condições do ambiente que o rodeia. As adaptações à vida sempre acompanharam as pessoas com deficiência congênita, diversamente dos que adquiriram algum tipo de deficiência no decorrer de suas vidas.

Cada deficiência é um caso à parte. No meu caso, eu não tinha deficiência nenhuma, todavia existem pessoas que nascem com alguma deficiência, logo, no meu caso, foi morrer e nascer de novo. Explicando: primeiramente, a minha antiga profissão dependia mais do meu físico do que do intelecto. Os esportes que eu praticava dependiam 100% do meu físico. Como boa parte da vida de um ser gira em volta do trabalho, do esporte, do estudo, das amizades, da família, então, no meu caso, só ficou a família e alguns amigos que muitas vezes me olhavam com o olhar de dor. Então, a relação com os familiares antes e depois ficou assim, com uns melhoraram com outros desgastaram, que poderia ser resumido naquela frase muito conhecida por todos: “na hora das dificuldades é que se conhecem os amigos”. (Entrevistado 4)

A minha relação com familiares e amigos sempre foi muito boa. Até porque nasci com o problema. (Entrevistado 3)

Observa-se, acima de tudo, sobre as pessoas com deficiência, congênita ou adquirida, que quando passam de fora do convívio familiar para dentro do convívio social é que se deparam com a questão de se adaptar às diferenças. Para alguns, a entrada na escola é o primeiro grande momento de adaptação:

Essa experiência é uma das maiores pela qual passa o adquirente da deficiência. A própria sociedade - não a culpa, mesmo



porque se compreende a ignorância de muitos, mas não de poucos – revela de forma explícita e, às vezes, implícita suas reais intenções com pessoas que erram; imagine a quem já nasce visivelmente todo errado?!

..... Então, o que seria a deficiência física? Para mim, ela só começou a existir depois que saí de casa; quando me fizeram encarar minhas limitações; limitações estas que pude perceber mais tarde que, até mesmo quem não possuía nenhum defeito, as tinha. Então o que seria limitação a um deficiente? Elas, percebi, estão mais visíveis! Quem não possui deficiência sabe que suas limitações (apesar de existirem, e muito) são invisíveis! Como a deficiência do caráter, por exemplo...(Entrevistado 1)

A minha relação na escola antes da minha deficiência, eu não me lembro, pois fiquei doente aos 18 meses, mas depois as crianças caçoavam de mim. (Entrevistado 2)

A escola foi uma fase difícil. Você é diferente. Mas tudo superado. (Entrevistado 3)

Verifica-se harmonia entre os entrevistados com relação à convivência familiar. Todos mostram a família como alicerce para os momentos de adaptação e superação:

Antes eu não percebia em razão da idade, mas, depois, percebi, porém tarde. Mas foi pelo fato de meus irmãos e irmãs me tratarem como se eu não tivesse nenhum problema físico. Claro que, mais tarde, fui adquirindo a consciência de que eu era diferente nesse aspecto, todavia sempre achei normal o que fazia. (Entrevistado 1)

A relação com a minha família é ótima. Minha família é a base de tudo. (Entrevistado 6)

Com relação à trajetória pessoal e profissional, buscou-se perceber quais as estratégias utilizadas para conviver com a deficiência na vida pessoal e profissional. Na trajetória pessoal, aceitação, superação, fé, bom humor, são pontos que merecem destaque.

Bem... não sei se o nome seria estratégia, mas, já que a vida é uma batalha, posso dizer que minha estratégia é “ser eu mesmo” – ignorante, ingênuo, humilde... e hoje um mero esforçado funcionário público (rs!). (Entrevistado 1)

...começar foi difícil, embora não tivesse outra opção. Enfrentei as dificuldades, com o apoio de Deus e Nosso Senhor Jesus Cristo e Nossa Senhora, e consegui grandes progressos. O princípio da aceitação, este princípio é a raiz de tudo. “Se você não se aceitar como você é, como você nasceu, como você está, você não consegue fazer nada, você não dá partida na vida que é

o dom maior que Deus nos deu, ou seja, você estará morto vivo, seja você deficiente ou eficiente. (Entrevistado 4)

Mas percebe-se também a tentativa de negar a existência da deficiência como uma estratégia para dar continuidade à vida: Muitas vezes eu fingia que não era comigo, essa era a minha estratégia. (Entrevistado 2)

Vivia com naturalidade, como se não a tivesse. (Entrevistado 7)

Exercitava a paciência e procurava atividades em que não fossem exigidos certos movimentos. (Entrevistado 3)

O que caracteriza a trajetória profissional dos entrevistados é a autonomia, a iniciativa e a qualificação. Todos os entrevistados possuem nível superior - alguns ainda cursando.

Anteriormente, passei em um concurso para advogado do Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, em vaga destinada aos PNEs (portadores de necessidades especiais, no jargão dos concurseiros). Ali fiquei pouco tempo porque esta Organização me nomeou na mesma ocasião. Apesar de minha deficiência, consegui ter uma vida escolar normal. Fiz faculdade de direito em universidade pública, por exemplo, fazendo vestibular comum. A propósito, até hoje não sei se há vagas para PNE em escola pública. Atualmente, já conto com quase cinco anos de trabalho no serviço público. (Entrevistado 5)

Eu era caminhoneiro e, após o acidente, fiquei estudando dentro de casa. Após dois anos de estudos, passei em concursos públicos...(Entrevistado 4)

Meu primeiro cargo público foi nesta Organização. Antes eu trabalhava em uma fazenda no interior de Minas Gerais na área de agropecuária, inclusive meu acidente foi com uma vaca, portanto, com as restrições não dava mais para continuar naquele trabalho, resolvi vender tudo e mudar para Brasília, recomeçar os estudos e investir em concursos públicos. (Entrevistado 6)

À exceção do entrevistado nº 1, que ingressou nesta Organização em 1990, antes da Lei de Cotas, todos os demais tiveram sua admissão no serviço público sob esse critério (dentro ou fora desta Organização). Porém, percebe-se que há certa repulsa à noção de que eles possam beneficiar-se de algo que não o bom serviço no desempenho de qualquer função.

O processo seletivo, pelo menos à época, não tinha a chamada cota para portadores especiais, pois foi inventada depois. Acho

que não consigo entrar em qualquer coisa pelo fato de eu ser um deficiente, mas facilita bastante nossa batalha diária. Fora isso, não passei por processos seletivos. Meu cargo atual é uma realidade em razão de um esforço meu...(Entrevistado 1)

Bom, isso realmente é bastante interessante, pois, apesar de eu me achar normal e sempre trabalhar como pessoa normal, inclusive correspondendo como tal, sempre tive muita dificuldade em ascensão profissional, porém só fui efetivamente descobrir isso em 2005, quando já estava na faculdade e com 33 anos, pois, em conversa com amigos, e reclamando da falta de oportunidades, alguém mencionou que poderia ser por conta da minha deficiência, e outro, que era proprietário da uma empresa, comentou que não me contrataria por conta da deficiência, pois teria que dirigir carro para tal, e posso assegurar que dirijo e piloto melhor que muita gente e sem precisar adaptar veículo algum... Hoje trabalho na seção de manutenção telefônica,... e sou substituto do chefe. (Entrevistado 7)

O entrevistado 1 apresentou uma experiência profissional diferente dos demais, não ficando claro se por diligência pessoal ou necessidade financeira:

... Mas já passei por muitas coisas, desde catador de garrafas, tampinhas, bolas de tênis, auxiliar de moldureiro, vendedor de títulos da (nome da empresa), estagiário no (nome da empresa) ; operador de caixa do atual (nome da empresa), fiscal de operadores de caixa na mesma loja; estagiário em computação, no Antigo (nome da empresa); E depois de terminado o segundo grau, fiz concursos e muitos...

Em conformidade com os resultados obtidos, percebe-se que, hoje, o desafio é a inclusão no mercado de trabalho das pessoas com deficiência, bem como a demanda das organizações - e de todos aqueles que estão envolvidos com essa questão - é ampliar a visão do contexto para além do cumprimento da chamada Lei de Cotas, pois é necessário entendê-la como um desafio que abrange não só uma postura ética, mas também de compromisso social, que se inicia com a oferta do emprego, e se concretiza de fato com a promoção e inclusão social desse segmento da população que busca a igualdade de direitos. A condição primordial para que isso ocorra é a escolarização e qualificação dessa parcela da sociedade.

#### **4.2 Concepções e Práticas da Organização quanto ao tratamento diferenciado**

Nesta parte, buscou-se observar a convivência das pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho. No que se refere às políticas formais e aos

discursos gerenciais, predominou a idéia de que ainda há muito para ser feito. A organização acaba por contratar a pessoa com deficiência por pura imposição legal:

Aparentemente, limitam-se a cumprir a lei. É raro uma pessoa em qualquer posição profissional ou social tomar iniciativa própria em algo que não lhe dará retorno financeiro ou profissional. Normalmente, isso só começa a ser feito quando realmente há tempo e recursos de sobra. Acredito, por outro lado, que os gerentes em geral entendem que a lei é justa no sentido de efetivar a isonomia, que é um princípio constitucional. (Entrevistado 5)

Difícil responder. Mas acredito que o dever legal prepondera. (Entrevistado 3)

Mas há quem tenha ressaltado algumas políticas de inclusão na Organização, como é o caso de reserva de vagas no quadro de estagiários para pessoas com deficiência.

O programa idealizado para reserva de vagas para estagiários que sejam deficientes, se não me engano, é de grande valia. Se a sociedade não reconhece o caráter que lhe falta, vão sempre criar empecilhos ao deficiente físico; a justificativa para isso não existe; então com esse programa idealizado pela ministra teremos a possibilidade de mostrar que, mesmo com toda carência física, somos idealistas tais quais os grandes homens do passado que queriam um Brasil, um mundo melhor, por meio de um trabalho organizado, simples, e ao mesmo tempo eficiente. (Entrevistado 1)

Com relação às condições de trabalho, há unanimidade em se reconhecer que as barreiras existem, mas também que devem ser ultrapassadas não só pela Organização como pela pessoa com deficiência. Percebe-se, além disso, uma preocupação da instituição em promover inclusão, ou seja, tornar o ambiente e a convivência mais saudáveis:

Graças aos grandes exemplos, estamos, hoje, voltados a uma realidade mais harmônica pelo que fazemos, e não pelo sentimento de dó, pena, compaixão; as contratações, além de serem um cumprimento legal, têm, ao fundo, motivações maiores, como o crescimento de uma empresa, e, de quebra, o humano. (Entrevistado 1)

Cada pessoa, com deficiência, tem o desafio de superar essas barreiras. Para uns, são difíceis de superar. Para outros, nem tanto. No meu caso particular, quanto ao serviço público, não enfrentei nenhuma barreira, talvez por sorte. Fui lotado em setores onde os chefes eram esclarecidos e sabiam avaliar cada

servidor de acordo com suas qualidades. Por outro lado, pode ser que não tenha enfrentado nenhuma barreira porque minha deficiência, auditiva, chega a ser discreta. Mas eu sei que existem tais barreiras porque o preconceito está em todo lugar e não atinge apenas as pessoas com deficiência. (Entrevistado 5)

O que se observa também é que as barreiras nem sempre são físicas, arquitetônicas, na maioria das vezes estão relacionadas ao conceito formado antecipadamente pelas pessoas e sem nenhum fundamento sério. Dizem-se livres de preconceito, mas, na prática, não se mostram preparadas para lidar com as diferenças, sejam elas físicas, religiosas, de orientação sexual, de raça. Pelo contrário, fazem questão de demonstrar esse incômodo:

Depois que se descobre que seu caráter não é grande coisa, a consciência fica no físico. A partir daí pude perceber que qualquer coisa, a menor possível, era sinal de discriminação. A culpa, na maioria das vezes, percebi, era minha. Outras, contudo, estavam claras demais para ser culpa minha!... Mas a discriminação existe como pedra nos rins, em todos os níveis, e, quando você é o predicado dela, vou lhe dizer uma coisa, dói demais. .... a própria sociedade limita, em todos os setores, o negro, o gordo, o magro, o deficiente, a homossexual... de maneira tão natural, que, às vezes, acho que somos uma comunidade à parte. Ou de outro planeta! Mas sempre deixando claro que existem saídas para isso.

O preconceito, como a própria palavra já nos diz, é filho da ignorância que preestabelece qualquer coisa sem mesmo saber o que há por trás dela. Ela julga o livro pela capa, então vai julgar seres humanos da mesma forma. Mas o livro, em si, não sorri, não dá abraços, não chora, não ama... nós, deficientes, sim, e muito. (Entrevistado 1)

Muitos pensam que as pessoas com deficiências são totalmente incapazes. (Entrevistado 6)

### **4.3 Situações de constrangimento e humilhações**

Os constrangimentos encarados pelas pessoas com deficiência se constituem a partir de diversas formas, procedimentos e comportamentos discriminatórios e preconceituosos. As respostas retratam situações de desmerecimento não só profissional, mas, alguns, também no nível pessoal. Para uns, a lesão mostra-se tão profunda que não há vontade de se recordar, como pode ser percebido nas respostas dos entrevistados 1 e 3. Para outros, isso ocorreu mais na infância, como o testemunho

do entrevistado 5. E ainda, existe o caso de quem não tenha sofrido na pele, mas tenha testemunhado o constrangimento de outro, como é o caso do relato do entrevistado 6.

Não que eu me lembre; mas, de maneira sutil, sim. Por ser sutil, não gostaria de falar, ok? (Entrevistado 1)

Já sofri, sim. A fase de adolescente foi complicado. Mas não gosto de falar sobre isso. Não é má vontade. Entenda-me: não gosto de me fazer de coitado. Mas foi difícil, sim. (Entrevistado 3)

Quando criança, sim. Afinal, tinha que conviver com outras crianças, que ainda não tiveram oportunidade de aprender a conviver com as que são diferentes. Brincavam, apontavam para meu aparelho de audição, ficavam curiosas, faziam perguntas indiscretas, testavam para saber se eu estava ouvindo etc. Com o passar do tempo, essa situação se tornou rara de acontecer. Na vida adulta, muito raramente tenho que ouvir comentários inconvenientes. Não tenho queixas. (Entrevistado 5)

Não, mas já presenciei varias situações com outros colegas, principalmente em ônibus coletivos. (Entrevistado 6)

No estágio no (nome da empresa), o chefe trocou-me por outro estagiário; percebeu-se nitidamente que foi por conta da deficiência. Achava que não daria conta. ... Em escolas, as crianças caçoando de mim. Na rua, as pessoas e, principalmente, diante das mulheres para namorar e, quando estava com namorada ou esposa, percebe-se as pessoas comentando. (Entrevistado 2)

Bom, aqui dentro, de forma alguma, porém, fora, lembro apenas de dois casos: um foi no final dos anos 80, quando um sujeito de capacidade mental suspeita (realmente ele tem problemas mentais), me apelidou de patinete, mas não dei importância alguma, rsrs, o outro, em meados dos anos 90, já foi mais sério, pois se tratava de alguém que quis "aparecer" fazendo "humor negro" sobre minha deficiência. Num evento automobilístico, este me avistou de longe, vindo em minha direção, gritou a distância: "Aê, mula manca!" Um amigo que estava comigo precisou ser contido para não haver briga, mas, mesmo assim, não relevei o caso. No mais, não lembro de qualquer outro caso sobre esse assunto. (Entrevistado 7)

Como mecanismo para reverter este quadro, os entrevistados, em sua maioria, concordam que a solução está no aperfeiçoamento das faculdades humanas, ou seja, na educação:

A própria educação nas escolas, desde o pré até o fim da vida. Entender que o tempo em que jogavam deficientes no abismo

por serem inúteis na guerra acabou e que somos mais necessários do que qualquer pessoa que se levanta em busca de realizar seus sonhos. (Entrevistado 1)

Acredito que esse quadro já vem sendo revertido há muito tempo, pelo menos desde quando o Estado começou a efetivar o princípio da isonomia, concedendo tratamento igual para os iguais e desigual para os desiguais, na medida da sua desigualdade. No nível das instituições públicas e particulares, houve bons progressos. Programas de acessibilidade estão sendo empregados em todos lugares. Há previsão legal para quase tudo. Faltaria apenas melhorar a educação pública para que as pessoas fiquem mais esclarecidas acerca do tratamento concedido às pessoas com deficiência. (Entrevistado 5)

Faltam informações e conscientização das pessoas. (Entrevistado 6)

Falta de informação. Um pouco de má vontade também. (Entrevistado 3)

#### **4.4 Decorrência das situações de constrangimento e humilhações**

Buscou-se, neste tópico, observar quais os danos percebidos pelas pessoas com deficiência, tanto na sua vida pessoal quanto na profissional, em decorrência do que foi abordado no item anterior. Nota-se que o bom humor e a determinação acabam sendo utilizados como fortes mecanismos de autodefesa. De uma maneira geral, nenhum entrevistado já foi alvo de algum comentário jocoso no atual ambiente de trabalho. Torna-se difícil também afirmar que isso nunca aconteceu, talvez tenha passado despercebido, ou, até mesmo, tenha sido encarado como não existente.

Esta investigação também teve como objetivo verificar como estas pessoas observam seus direitos e deveres dentro da organização, com o intuito de averiguar como seria a integração da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho.

Ser deficiente é buscar realizar um sonho com poucas ferramentas; mas cada uma delas se torna grandes ferramentas quando se trabalha com vontade e amor.

Eu vivo pedindo aumento à minha chefe, e ela sempre diz “eu sempre te aumento de trabalho e você quer sempre mais?” – claro que ela sabe que o aumento, ao qual me refiro não é o de trabalho, mas de verba; mas eu tenho certeza de que ela não o faz por preconceito, e sim porque é realmente difícil.

Mas esta Organização tem uma enorme possibilidade de quebrar preceitos antigos nos quais somente o perfeito fisicamente tem direito a aumento, a crescimento profissional. A imagem atual é de uma Organização cidadã e apostamos que essa imagem não seja apenas, vamos dizer, um papel de parede. (Entrevistado 1)

Eles não me veem como deficiente, é como eu disse, enquanto o deficiente agir de forma normal e tranquila não terá problemas com esse assunto....bom, aqui é como não ser deficiente, ou seja, é bom se sentir valorizado e respeitado. Há condições de trabalho, de educação, e de crescimento profissional para uma pessoa com deficiência, eu mesmo já fiz vários cursos, inclusive um ótimo na FGV. Acredito que sou valorizado pelo meu trabalho, pois faço o que gosto e sou bastante valorizado por isso. ...É importante que se trate o deficiente físico apenas como alguém que tem alguma limitação física ou aparência diferenciada e o próprio deficiente físico tem que agir assim, desta forma, qualquer discriminação será ínfima.(Entrevistado 7)

Ser deficiente na organização é ser como outro qualquer. As condições de trabalho e oportunidades são boas. Gosto do que faço. Procuro fazer com a máxima atenção. (Entrevistado 3)

Ser deficiente na organização é ter algumas restrições, cabe a cada um de nós adaptarmos as nossas necessidades. Há condições de trabalho, de educação, e de crescimento profissional na organização, agora cabe a cada um de nós correr atrás.... Gosto muito do que eu faço.(Entrevistado 6)

O deficiente deve colaborar com a organização na medida de sua capacidade. Ser deficiente apenas facilita a entrada na organização, em atendimento ao princípio da isonomia. Uma vez dentro da organização, o deficiente deve assumir responsabilidade e ser cobrado pelos resultados, sempre levando-se em conta sua capacidade física e intelectual.

...Em primeiro lugar, como já dito em outras linhas, o deficiente deve superar sua própria deficiência, reconhecendo-a e investindo no aprimoramento das qualidades que possui. Uma vez inserido na vida social e profissional, não há limite para seu crescimento profissional. Os obstáculos que aparecerão, de modo geral, serão dos que atingem qualquer pessoa, indistintamente. Assim, a deficiência é só um problema a mais para ser resolvido. Exemplos de pessoas deficientes com trajetória de sucesso são incontáveis. A título de exemplo: Stephen Hawking e Ray Charles.

...Acredito que o trabalho que realizo é satisfatório, pois aproveitei as oportunidades de aprendizado e de colocar em prática meus conhecimentos. Creio proporcionar uma contrapartida satisfatória para a oportunidade que tive de entrar no serviço público através das vagas destinadas aos deficientes.

..... Não vejo como vantagem a entrada no serviço público por meio das vagas destinadas aos deficientes. Na verdade, isso nada mais é do que a aplicação do que é justo, ou seja, concretização do princípio da isonomia. O cargo público não está à disposição



de qualquer deficiente. É preciso demonstrar que faz jus a ele. O que muda é a dispensa de concorrer com pessoas que, por terem plena capacidade física, puderam se preparar melhor para entrar no mercado de trabalho. (Entrevistado 5)

## 5. CONCLUSÃO

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas. A chave do sucesso e a competência das organizações estão nesta nova fronteira, que é o comportamento das pessoas, ou seja, a vantagem competitiva das organizações está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-las eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Ao levar em conta a complexidade existente no mundo, a prática da valorização da diversidade estimula a interação entre pessoas diferentes, proporcionando a troca de experiências e enriquecimento de cada indivíduo que constitui o grupo. Esse tipo de interação propicia o desenvolvimento de idéias inovadoras, porque amplia o diálogo e promove a complementaridade entre as pessoas gerando posturas inclusivas e, conseqüentemente, mais flexíveis e criativas. É do confronto de diferentes pontos de vista que nascem projetos originais, pois, quando as pessoas colaboram entre si, com seus diferentes olhares sobre o mundo, elas criam ambientes para enxergar novas possibilidades de crescimento.

Em uma sociedade com graves problemas de justiça, como a brasileira, há quem defenda que a valorização da gestão da diversidade teria um aspecto altamente positivo por representar iniciativas promissoras de inclusão social (Fleury, 2000). No Brasil, vários grupos são historicamente marginalizados e seus membros excluídos do exercício da cidadania.

Apesar das diversas tentativas, muitas ainda são as dificuldades existentes para a inserção de PCD no mercado de trabalho, principalmente no momento atual das organizações, em que a palavra de ordem é resultado. Logo, é necessário ter elevado desempenho e ser cada vez mais produtivo. Os improdutivos são rejeitados pelas empresas contemporâneas, visto que eles não somam para elas como deveriam. O mais perverso é que as pessoas com deficiência são frequentemente percebidas como

improdutivas e incapazes de serem eficazes. Segundo Marques (1998), estabeleceu-se que o deficiente não pode desempenhar com sucesso as atividades profissionais, ou, pior, a oportunidade de trabalho dada a ele representa um ato de caridade por parte do empregador.

Foi o que mostrou esta pesquisa ao tratar sobre as Concepções e Práticas da Organização quanto ao tratamento diferenciado (4.2). Todos os entrevistados estão cursando ou já concluíram o curso superior, e mostraram a expectativa de colaborar, de alguma forma, para a inserção e gestão da diversidade na sua organização. Porém, nenhum deles soube relatar qual a política da organização em relação à inserção da pessoa com deficiência, salvo a existência de um programa de cotas para a contratação de estagiários com deficiência, citado apenas por um dos entrevistados. A maioria demonstrou total desconhecimento sobre a existência ou não de projetos nesse sentido, o que comprova a total falta de prática da organização. Todos concordaram que a deficiência é uma questão social e que as organizações e a sociedade precisam se adequar para acolher a todos, mas, na prática, mostrou-se uma série de dificuldades para lidar com pessoas com deficiência e de se saber quais ações promover para recebê-las, o que implica desde a promoção de alterações físicas no ambiente de trabalho à implementação de práticas que proporcionem condições igualitárias de inserção profissional. Mesmo apresentando infra-estrutura adequada para receber a pessoa com deficiência, a organização não tem evidenciado um investimento substancial na sensibilização das chefias e das equipes de trabalho para estimulá-las a tratar a pessoa com deficiência como um empregado comum. É como se a política de inserção ficasse apenas no papel.

No caso específico, nem documentado está, uma vez que o Plano de Gestão da Instituição (biênio 2008/2010) celebra como um objetivo estratégico: **Melhorar o clima organizacional** – aumentar a satisfação dos servidores quanto à liderança, à motivação, ao aprendizado e desenvolvimento, à identidade com a organização e, ainda, quanto à estratégia e gestão - porém não se identificou nenhum programa ou projeto institucional concernente ao servidor com deficiência.

Acredita-se, por este estudo, contribuir para a integração de PCDs no mercado de trabalho, com a comprovação de que, uma vez dada a oportunidade, no exercício do cargo, a PCD pode mostrar que tem aptidões e limitações como qualquer outra pessoa, bem como ampliar, no âmbito do serviço público, a aceitação de

programas legais apenas como garantia de um padrão mínimo de dignidade a essas pessoas.

Esta pesquisa também confirmou que a melhor forma de vencer o obstáculo do preconceito é a educação. Talvez fosse um bom tema a ser pesquisado em trabalhos futuros: o aperfeiçoamento das faculdades humanas. Como esse aperfeiçoamento poder-se-ia dar nas organizações?

Seria muito penoso asseverar que, em pleno século XXI, ainda existam pessoas que são sacrificadas apenas pela sua aparência física. Ainda que este estudo não tenha registrado nenhuma situação de constrangimento no atual ambiente de trabalho, comprovou-se que o sofrimento, o constrangimento, a humilhação, em algum momento da vida dessas pessoas, esteve presente. Composto de pequenos pedaços, sem intenção, casual, mas o preconceito apareceu, e, na maioria das vezes, apoiado apenas na aparência física. A depender da pessoa, essa pena moral, essa amargura foi tão significativa que, mesmo depois de transposta, o assunto ainda é rejeitado.

Atualmente, a valorização da diversidade não se aplica somente a PCD, mas também a diferentes grupos étnicos, pessoas de diferentes religiões, orientação sexual, idade, sexo, ou seja, essa prática visa trabalhar as diferenças entre as pessoas de modo que nenhuma fique excluída da sociedade. A missão da prática da valorização da diversidade está na responsabilidade social que as organizações têm para com toda a sociedade, de forma a não discriminar ou fazer distinção excludente de pessoas. Entretanto, muitas organizações estão deixando de explorar as vantagens da valorização da diversidade. Muitas encaram essa atividade como uma obrigação perante a sociedade, seja por motivos políticos ou de imagem, ou por questões legais. Porém, a valorização da diversidade vai muito além disso.

Do ponto de vista das organizações, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem. Não nos parece também interessante equacionar essa questão apenas com a abordagem legal. A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio.

Para as organizações brasileiras, embora a importância de abordar a diversidade com prioridade na agenda de responsabilidade social, e de considerá-la um dos temas decisivos para seu desempenho, sejam cada vez mais perceptíveis, as ações

efetivas para sua promoção ainda encontram-se em estágio incipiente. Um dos principais desafios das organizações modernas consiste em lidar com a diversidade, isto é, com as diferenças em termos de raça, etnia, sexo e demais pessoas que fujam da norma convencional, como as Pessoas com Deficiência – PCDs.

Essa inclusão, todavia, deve ser completa, e não apenas parcial, ou seja, o processo deve abranger, necessária e simultaneamente: a) inclusão econômica – proporcionando trabalho à pessoa com deficiência; b) inclusão social – diminuindo o preconceito em relação à pessoa com deficiência; e c) inclusão ambiental no sentido mais amplo do termo – que representa a queda das barreiras arquitetônicas.

No entanto, não obstante tais dificuldades, é certo que a inclusão da PCD é a forma mais eficaz de fazer valer a cidadania dessa parcela da comunidade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.A.D, A proteção constitucional das pessoas portadoras de deficiência. Brasília. Corde, 1994, p. 52.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: edições 70 Ltda, 1977.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Diário Oficial da União, n. 232, Poder Executivo, Brasília, DF, pp. 1-5, 3 dez. 2004.

BRASIL, Ministério da Cultura e Educação. Conferência Mundial de Educação Especial, Salamanca, 7 e 10 jun. 1994. Declaração de Salamanca - sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2008.

BRASIL, Ministério da Saúde. Protocolo aprovado, juntamente com a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, pela Assembléia Geral das Nações Unidas, Resolução A/61/611, de 6 de dezembro de 2006, pp. 1-20. Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Disponível em: <[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/714\\_1.pdf](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/714_1.pdf)>. Acesso em: 4 out. 2008.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Brasília, DF, 2007.

BRUMER, A.; PAVEI, K.; MOCELIN, D.G. Saindo da “escuridão”: perspectivas da inclusão social, econômica, cultural e política dos portadores de deficiência visual em Porto Alegre. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, nº 11, jan/jun 2004, pp. 300-327.

CARREIRA, D. A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho. In: MANTOAN,

CARVALHO-FREITAS, M.N. Análise da Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2004, 5ª ed., pp. 46-77

FIGUEIREDO, G.J.P Temas Atuais de Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho. In: Quinto Congresso Brasileiro de Advocacia Pública, 2001, São Paulo.

FLEURY, M.T.L. Nota Técnica: a Diversidade Cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. ed. bras.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 13, pp. 361-362.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo 2000. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/27062003censo.shtm><http>. Acesso em 28 set 2008.

LÜDKE, Menga. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, C.A. Implicações políticas da institucionalização da deficiência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 62, abr. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000100006&Ing=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000100006&Ing=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 dez. 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999, pp.79-86, 220-244.

SASSAKI, Romeu Kazumi (2003). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 8a ed. Rio de Janeiro: WVA.

SIQUEIRA, M.V.S. *Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas*. Goiânia: Ed. da UCG, 2006.

TORRES, C.V.; PÉREZ-NEBRA, A.R. Diversidade Cultural no Contexto Organizacional. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 14, pp. 443-463.

THOMAS, D.A, & ELY, R.J. Tornando as diferenças importantes: Um novo paradigma para gerenciamento de diversidade. *Tradução Cláudio Vaz Torres*. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 3ª ed., São Paulo, Atlas, 2000.