

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FLÁVIO FONSECA BORGES

**INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL:**  
Um estudo em empresas situadas na região metropolitana de São Paulo

SÃO PAULO  
2012

FLÁVIO FONSECA BORGES

**INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL:**  
Um estudo em empresas situadas na região metropolitana de São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa:  
Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO  
2012

Borges, Flávio Fonseca.

Inserção de pessoas com deficiência: um estudo em empresas situadas na região metropolitana de São Paulo / Flávio Fonseca Borges. - 2012.

113 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Deficientes mentais. 2. Deficientes mentais – Aspectos sociais. 3. Inclusão social. 4. Discriminação contra os deficientes. I. Freitas, Maria Ester de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 616-007.1

FLÁVIO FONSECA BORGES

**INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL:**  
Um estudo em empresas situadas na região metropolitana de São Paulo

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa:  
Estudos Organizacionais

**Data de aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas (Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Darcy Mitiko Mori Hanashiro  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Mário Aquino Alves  
FGV-EAESP

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas que estiveram e estarão sempre comigo nos momentos mais importantes:

À minha amada esposa Mirella Sader Borges, por me fazer acreditar que posso realizar o que eu pensava ser impossível e por me apoiar com tanto carinho nos momentos que se passaram e nos que ainda estão por vir;

Aos meus pais e ídolos Denise e Múcio, que me apoiaram incondicionalmente e deram os exemplos de vida que me guiaram e continuarão me guiando até meus últimos dias;

Ao meu irmão João Paulo, pelas opiniões sábias e inteligentes, pelas risadas e pela grande amizade de quase um quarto de século;

Ao meu irmão Marquinhos, por me ajudar a acreditar que vale a pena trabalhar por um mundo mais justo;

Aos meus avós, tios, primos e demais familiares, de quem muito me orgulho e desejo estar sempre por perto;

Aos meus sogros Ruth e Akram, meus cunhados Adèle e André e queridos sobrinhos Eduardo e Lúcia, por me acolher com carinho, fazendo com que este caminho fosse muito mais leve e gratificante;

E a todos os amigos e companheiros de todas as épocas.

## AGRADECIMENTOS

À minha querida amiga e orientadora Profa. Dra. Maria Ester de Freitas, pelo exemplo marcante de conduta profissional, de competência, de humanidade e por todos os momentos em que trabalhamos juntos e que serão lembrados pelo intenso aprendizado e pela alegria de poder estar em sua convivência;

À banca examinadora, pelas valiosas contribuições dadas durante a qualificação do projeto e pela inestimável disponibilidade em participar da defesa;

Aos companheiros de viagem, colegas da GV, pelas idéias, contribuições, pelas discussões memoráveis e pelos momentos de descontração que fizeram desta jornada algo que será para sempre lembrado e que certamente nos dará muitas alegrias;

Aos meus queridos mestres, em especial aos da Linha de Pesquisa de Estudos Organizacionais da GV e ao Prof. Marcus Vinícius Soares Siqueira, da UnB, por me ajudarem a perceber o caos do mundo de maneira mais clara;

À minha madrinha e professora Adriana Tredezini, pelo carinho, apoio e orientação em todos os caminhos e especialmente nos caminhos acadêmicos;

Ao Clemente e toda a equipe do Espaço da Cidadania, pelas informações preciosas que forneceram e pela luta diária em defesa dos direitos das pessoas com deficiência;

Às organizações e pessoas que gentilmente cederam partes preciosas de suas agendas para participar da pesquisa;

À minha esposa, Mirella Sader Borges, pela paciência em ouvir as histórias do mestrado, pela compreensão da ausência e por uma infinidade de outras coisas;

A todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, mencionadas ou não nesta página, meus mais sinceros agradecimentos!

## RESUMO

Esta dissertação teve origem no questionamento sobre as reais possibilidades de inclusão das pessoas com deficiência intelectual (PCDI), cada vez mais frequentemente inseridas nas organizações brasileiras. O objetivo principal é analisar a maneira como tem acontecido a inserção de PCDI em cinco grandes empresas situadas na região metropolitana de São Paulo, a partir das perspectivas das pessoas diretamente envolvidas. Isso implica, primeiramente, em uma contextualização das políticas de inserção adotadas pelas organizações participantes. Além disso, a partir da análise dos temas mais abordados pelas pessoas entrevistadas, pretende-se identificar os significados da inserção das pessoas com deficiência intelectual e suas implicações mais relevantes para as pessoas envolvidas: os sujeitos com deficiência intelectual, seus chefes, pares hierárquicos de convivência direta, profissionais de gestão de pessoas e pessoas vinculadas a organizações externas, mas que de alguma forma influenciam ou interferem nas atividades de inserção e inclusão no ambiente organizacional. Como arcabouço teórico foram abordados os conceitos de inclusão, inserção e diversidade nas organizações; preconceito, estigma e demais barreiras atitudinais à inclusão; questões familiares e educacionais; as concepções de deficiência ao longo da história, além de aspectos demográficos e regulatórios relacionados ao tema. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com baixo grau de estruturação e as transcrições analisadas conforme a abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), a partir dos pressupostos do interacionismo simbólico estrutural (STRYKER, 2006). A partir da discussão dos temas que emergiram da análise de conteúdo e da contextualização e comparação das políticas de inserção adotadas pelas organizações, pôde-se concluir que é possível incluir as pessoas com deficiência intelectual, tendo em vista as fronteiras organizacionais em que elas se inserem.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. Pessoas com deficiência intelectual.

## ABSTRACT

This dissertation is motivated by questions regarding the real possibility of the inclusion of people with intellectual disabilities, increasingly employed in organizations in Brazil. The main objective is to analyze the way this employment is being carried out by five large firms in the metropolitan region of São Paulo, from the perspectives of those directly involved. This implies, first, in the contextualization of the hiring policies adopted by the participating organizations. Moreover, from the analysis of the issues most discussed by the interviewees the intention is to identify the meanings of integrating people with intellectual disabilities and the relevant implications to people involved: the subjects with intellectual disabilities, their bosses, hierarchical peers, Human Resources people and people related to external organizations, that somehow influence or interfere in the activities of integration and inclusion inside the organizational environment. The theoretical framework addresses the concepts of inclusion, integration and diversity in organizations; prejudice, stigma and other attitudinal barriers to inclusion; education and family issues; the concepts of disability throughout history and demographic and legal aspects related to the topic. The research was conducted through interviews with low degree of structure and the transcripts analyzed using the content analysis approach proposed by Bardin (1977), according to the assumptions of the structural symbolic interactionism (STRYKER, 2006). From the discussion of the themes that emerged from the content analysis and the comparison of the hiring policies adopted by organizations, it was concluded that it is possible to include people with intellectual disabilities, bearing in mind the organizational boundaries in which they are located.

**Keywords:** Diversity. Inclusion. People with intellectual disabilities.



**LISTA DE SIGLAS**

- AAIDD - *American Association of Intellectual and Developmental Disabilities*
- ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
- APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
- CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
- EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
- EnANPAD – Encontro Nacional da ANPAD
- EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD
- EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD
- FEAPAES-MG – Federação das Apaes dos Estado de Minas Gerais
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil
- O&S – Organizações e Sociedade
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMS – Organização Mundial de Saúde
- ONU – Organização das Nações Unidas
- OPAS – Organização Panamericana de Saúde
- PcD – Pessoa com Deficiência
- PCDI – Pessoa com Deficiência Intelectual
- RAC – Revista de Administração Contemporânea
- RAE – Revista de Administração de Empresas
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
- RAM – Revista de Administração do Mackenzie
- RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo
- REAd – Revista Eletrônica de Administração
- RH – Recursos Humanos
- SDTI/PMO – Secretaria de Desenvolvimento, Trabalho e Inclusão da Prefeitura Municipal de Osasco
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 CONCEITOS E CONTEXTOS DA DEFICIÊNCIA INTELECTUAL .....	18
2.1 Organizações inclusivas .....	18
2.2 Barreiras atitudinais: preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminação.....	22
2.3 Aspectos da deficiência intelectual na sociedade brasileira: o que viabiliza ou dificulta a inserção, fora do ambiente organizacional. ....	28
2.4 Concepções de deficiência ao longo da história.....	31
2.5 Desafios para o estabelecimento de um panorama estatístico da inserção de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho brasileiro .....	34
2.6 A dimensão regulatória da inserção de pessoas com deficiência intelectual .....	36
3 PESQUISA EMPÍRICA.....	41
3.1 Metodologia .....	41
3.1.1 Tipo de pesquisa.....	41
3.1.2 Posicionamento ontológico e epistemológico .....	41
3.1.3 Procedimentos de coleta de dados .....	44
3.1.4 Sujeitos de pesquisa .....	44
3.1.5 Direcionamento das entrevistas .....	47
3.1.6 Questões específicas sobre entrevistas com pessoas com deficiência intelectual ...	48
3.2 Análise dos dados: análise de conteúdo.....	51
3.2.1 Pré análise do material .....	52
3.2.2 Exploração do material.....	52
3.2.3 Tratamento e análise dos dados .....	54
4. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO .....	57
4.1 O mercado da cota: aspectos da obrigatoriedade da inserção das pessoas com deficiência intelectual. ....	58
4.2 Políticas de inserção de pessoas com deficiência intelectual.....	61

4.2.1 Empresa 1: “Peças F” .....	61
4.2.2 Empresa 2: “Alimentos A” .....	64
4.2.3 Empresa 3: “Supermercados V” .....	67
4.2.4 Empresa 4: “Serviços R” .....	70
4.2.5 Empresa 5: “Jornal J” .....	72
4.2.6 As APAEs e a atuação das demais organizações de apoio .....	75
4.3 O trabalhador com deficiência intelectual, seus talentos e limitações .....	78
4.4 Preconceito, estigma, ignorância e ações de combate .....	83
4.5 Aspectos das subjetividades em interação .....	90
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	99
5.1 Comparações e conclusões sobre as políticas de inserção: o primeiro objetivo .....	99
5.2 O sujeito com deficiência intelectual, suas interações e possibilidades de inclusão: o segundo objetivo .....	103
5.3 Limitações, possíveis contribuições e recomendações para futuras pesquisas .....	105
REFERÊNCIAS .....	108

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da última década, segundo dados divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil (MTE) e organizados por Clemente e Silva (2011), ocorreu no Brasil um aumento expressivo do número de pessoas com deficiência inseridas em organizações brasileiras. Além disso, foi possível perceber, por meio de análise dos mesmos dados, um aumento da proporção da inserção de pessoas com deficiência intelectual, quando comparada com a inserção de pessoas com os demais tipos de deficiência (e.g.: física, auditiva, visual, múltipla etc.) nas organizações.

Os dados do MTE mostram que em 2007, 2,4% das pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho formal brasileiro eram pessoas com deficiência intelectual. Em 2008 o percentual subiu para 3,4%, chegando a 4,6% em 2009. Embora ainda não se tenha informações oficiais a respeito do fechamento para o ano de 2010, há indicativos de que essa proporção tenha confirmado a tendência de crescimento no período.

Os números expostos acima, que exibem um quadro relativamente otimista sob a perspectiva das pessoas com deficiência intelectual, baseiam-se nos registros de efetivação dessas pessoas no quadro funcional das empresas, tais como informados por estas ao MTE. Em outras palavras, os números dizem respeito à inserção quantitativa das pessoas com deficiência intelectual nas organizações brasileiras.

No entanto, os números não podem esclarecer se a inserção implica na inclusão das pessoas nas organizações, ou seja, a inserção da pessoa não garante que ela se perceberá como parte do sistema organizacional, tanto nos processos formais quanto nos processos informais (MOR BARAK, 2005). **Por isso, há a necessidade de se verificar, qualitativamente, se as pessoas inseridas são (ou pelo menos podem vir a ser) de fato incluídas e também o que leva à inclusão ou à exclusão dessas pessoas no ambiente organizacional.**

Diante desta necessidade, esta pesquisa tem como um de seus objetivos a **análise do que as empresas pesquisadas declaram realizar a respeito da inserção de pessoas com deficiência intelectual, para que se obtenha uma descrição das políticas de inserção adotadas pelas organizações participantes da pesquisa.** Para cumprir este objetivo, será preciso contextualizar a atuação de algumas das organizações e pessoas envolvidas direta ou indiretamente na inserção, além das próprias empresas.

A partir da análise dos temas abordados pelas pessoas entrevistadas, este trabalho também tem como objetivo a **identificação dos significados da inserção das pessoas com deficiência intelectual nas empresas pesquisadas e suas implicações mais relevantes para as pessoas envolvidas**: os sujeitos com deficiência intelectual, seus chefes, pares hierárquicos de convivência direta, profissionais de gestão de pessoas e, caso seja pertinente, pessoas vinculadas a organizações externas às empresas estudadas, mas que de alguma forma influenciem ou interfiram nas atividades de inserção e inclusão no ambiente da organização. **Com os objetivos alcançados, pretende-se responder se é possível ou não incluir as pessoas com deficiência intelectual nos ambientes organizacionais em que se inserem.**

A realização de estudos sobre a inserção de pessoas com deficiência intelectual nas organizações pode gerar subsídios interessantes ao proporcionarem maior compreensão deste processo pelas pessoas envolvidas e pelas organizações que levam ou cogitam levar tais práticas a efeito.

Como apontam Pereira e Hanashiro (2010), há pessoas que, baseadas em diferentes motivos, defendem as práticas de diversidade realizadas pelas organizações. Há também aquelas que consideram tais iniciativas inadequadas. A identificação dos comportamentos e atitudes das pessoas envolvidas em relação às práticas de diversidade, segundo Pereira e Hanashiro (2010), permite compreender a complexidade envolvida nesta questão, podendo contribuir para o desenvolvimento de práticas mais efetivas e menos homogeneizantes.

Adicionalmente, há evidências empíricas de que habilidades sociais e práticas limitadas por quadros de deficiência intelectual podem ser estimuladas e melhoradas por meio da inserção laboral. Silva *et al.* (2009) pesquisaram 30 pessoas com deficiência intelectual que, após participarem de um programa de reabilitação profissional, estavam alocadas em postos seletivos no mercado de trabalho. A maioria das pessoas apresentou significativa melhora nas diferentes habilidades sociais observadas, o que indica a importância da inclusão de pessoas com deficiência intelectual como principal fator de desenvolvimento biopsicossocial e facilitador da autoestima e da autoimagem.

Além de beneficiar as pessoas com deficiência intelectual e suas famílias, a inserção pode trazer ganhos significativos para as organizações que a realizam, uma vez que, respeitadas as possibilidades e limitações das pessoas inseridas, estas são capazes prestar contribuições para atividades realizadas pelas organizações (HANASHIRO *et al.*, 2011; KATZ; LAZCANO-PONCE, 2008; CLEMENTE; SILVA, 2010). Para se levar em conta os

aspectos regulatórios, vale lembrar também que a inserção de pessoas com deficiência intelectual pode contribuir para que as organizações cumpram a Lei de Cotas (BRASIL, 1991), sobre a qual este trabalho dará detalhes mais adiante. Além disso, as práticas de inserção de PCDI exemplificam iniciativas de responsabilidade social, que abrangem as ações voltadas à diversidade, muito frequentemente presentes nos discursos e nas práticas adotadas por diversas organizações (VERGARA; IRIGARAY, 2007; CLEMENTE; SILVA, 2010; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

As justificativas para realização da pesquisa proposta não residem somente nas possíveis contribuições prestadas às pessoas incluídas, às organizações que incluem e à sociedade de uma maneira geral. A pesquisa proposta pode contribuir para o avanço dos estudos sobre diversidade. Embora a questão da inserção de pessoas com deficiência venha sendo tratada por diversos pesquisadores no contexto dos estudos organizacionais brasileiros como uma importante dimensão da diversidade nas organizações (BRUNSTEIN; SERRANO, 2010; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007A, 2007B, 2007C, 2008; VERGARA; IRIGARAY, 2007; MARTINEZ; FRANÇA, 2009, dentre outros), nos últimos 10 anos não foram identificados, por meio da revisão de literatura conduzida para este trabalho, artigos que tenham abordado o tema da inserção de pessoas com deficiência intelectual de forma aprofundada nos principais periódicos e eventos acadêmicos de administração brasileiros (RAE, RAC, RAM, O&S, RAUSP, ReAD, Cadernos EBAPE, EnANPAD, EnEO, EnGPR). Segundo Parmenter (2008), a deficiência é um conceito construído socialmente, associado à questão cultural, que deve ser pesquisado localmente. Parmenter (2008) também argumenta que as iniciativas traçadas para lidar com a questão também devem ser consideradas localmente. Por isso, fica evidente a necessidade de se aprofundar na questão da inclusão de pessoas com deficiência intelectual no Brasil, com vistas à identificação de mais formas de compreensão acerca da questão da diversidade nas organizações.

Para que se possa compreender a construção dos significados atribuídos à deficiência intelectual e suas diversas concepções possíveis, de maneira a possibilitar maior entendimento dos objetivos deste trabalho, faz-se necessário o resgate das definições mais difundidas na atualidade sobre deficiência e sobre pessoas com deficiência. Além disso, esta introdução visa caracterizar e diferenciar os conceitos de inserção, inclusão e diversidade.

Na convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência (ONU, 2006), embora não haja uma definição explícita e definitiva do que seja deficiência, há o reconhecimento de que

a deficiência é um conceito em evolução, que resulta da interação entre pessoas com deficiência e as barreiras devidas às atitudes e ao ambiente que impedem a plena e efetiva participação dessas pessoas na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais pessoas”. (ONU, 2006, p.1).

Uma deficiência, segundo Couser (2005), pode ser estática ou progressiva, congênita ou adquirida, pode afetar as formas do corpo e/ou seus aspectos funcionais, pode ser visível ou invisível. Em qualquer caso, afirma o autor, as fronteiras que separam o deficiente do não-deficiente são fluidas. Uma pessoa com deficiência, com a ajuda da biomedicina e de procedimentos de reabilitação, pode vir a passar do status de pessoa com deficiência para o de pessoa sem deficiência. Por outro lado, qualquer pessoa sem deficiência pode se tornar uma pessoa com deficiência a qualquer momento. Couser (2005) argumenta que a maioria das pessoas, salvo aquelas vitimadas por mortes súbitas ou acidentais, experimentará em suas vidas algum grau de deficiência. A deficiência, portanto, é um status de minoria que qualquer pessoa pode vir a ostentar.

A convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência (ONU, 2006) indica que a definição de pessoas com deficiência, enquanto fluida, não é definitiva. A definição

**inclui** as pessoas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas. (ONU, 2006, artigo 1, grifo nosso).

A precisão terminológica, no que toca às definições concernentes à deficiência, é indispensável. Sasaki (2002, p. 1) afirma que “a terminologia correta é especialmente importante quando abordamos assuntos tradicionalmente eivados de preconceitos, estigmas e estereótipos, como é o caso das deficiências que aproximadamente 14,5% da população brasileira possuem.” Um termo é considerado correto ou não, segundo Sasaki (2002), em decorrência de valores e conceitos que, em cada época, vigem em cada sociedade. A utilização de termos ultrapassados, desta forma, torna-se instrumento de reforço e perpetuação de idéias equivocadas e conceitos obsoletos.

Sasaki (2002) dá diversos exemplos de termos que, embora já ultrapassados, continuam sendo empregados inadvertidamente, tais como “portadores de deficiência” (inadequado porque deficiência não é algo que as pessoas ora portam, ora não portam, como um documento ou um objeto qualquer), ou “pessoas ditas deficientes” (em que a palavra “ditas” serve preconceituosamente como eufemismo, com a função de suavizar ou negar a deficiência).

A atenção à adequação das terminologias utilizadas não é menos importante quanto se trata da deficiência intelectual. Apesar dos termos “retardo mental”, ou “deficiência mental” ainda serem utilizados com frequência no meio médico, jurídico e organizacional no Brasil e no exterior (AAIDD, 2011), o termo “deficiência intelectual” passou a ser considerado o mais adequado a partir do simpósio *Intellectual disability: programs, policies and planning for the future*, realizado em 1995 pela Organização das Nações Unidas – ONU, e, depois, da Declaração de Montreal sobre Deficiência Intelectual (OMS/OPAS, 2004), que consagrou o termo “deficiência intelectual”, “no sentido de diferenciar mais claramente a deficiência mental da doença mental (quadros psiquiátricos não necessariamente associados a déficit intelectual)” (APAE-SP, 2011).

Segundo a Associação Americana de Deficiência Intelectual e de Desenvolvimento (AAIDD, 2011), uma deficiência intelectual surge antes dos 18 anos de idade e é caracterizada por limitações significativas das funções intelectuais (raciocínio, aprendizado, resolução de problemas) e dos comportamentos adaptativos. O funcionamento intelectual (ou inteligência) normalmente é medido por testes de QI (Quociente de Inteligência), que indicam limitações de inteligência para resultados em torno de 70. Há testes padronizados também para o diagnóstico de limitações em comportamentos adaptativos. Estes comportamentos adaptativos envolvem, segundo a AAIDD (2011, tradução nossa):

- a. Habilidades conceituais: linguagem e alfabetização, noções sobre dinheiro, tempo e números e autodireção;
- b. Habilidades sociais: habilidades interpessoais, responsabilidade social, autoestima, credulidade, ingenuidade, cautela, resolução de problemas sociais, a habilidade de seguir regras e obedecer a leis e de evitar ser vitimizado;
- c. Habilidades práticas: vida diária (cuidados pessoais), habilidades ocupacionais, saúde, transporte e locomoção, agendas e rotinas, segurança, uso do dinheiro e do telefone.

A AAIDD (2011) também enfatiza a importância da consideração de aspectos culturais e lingüísticos próprios, bem como de fatores adicionais, tais como o ambiente comunitário típico em que a pessoa vive.

Vale lembrar que a definição de deficiência não diz respeito somente às limitações do corpo, mas também aos diversos tipos de barreiras (ONU, 2006), sejam estas físicas ou sociais, que o indivíduo encontra em seu meio. A abordagem da AAIDD (2011) coerentemente considera este aspecto.



Esclarecidas as definições básicas sobre deficiência e deficiência intelectual, passa-se às definições sobre inserção, inclusão e diversidade. O conceito de inclusão, segundo Miller (1998) e Roberson (2004) se diferencia do conceito de diversidade. Nkomo e Cox (1999, p. 335) definem diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social”. Miller (1998, p. 151) aponta que, enquanto o conceito de diversidade descreve o pertencimento dos membros de um grupo a diferentes grupos de identidade, o conceito de inclusão diz respeito a quais indivíduos são autorizados a participar e habilitados a contribuir plenamente no grupo. Roberson (2004) reforça esta noção ao afirmar que a inclusão diz respeito ao grau em que os indivíduos se sentem como uma parte de processos organizacionais críticos, e à remoção dos obstáculos à participação e contribuição plena dos empregados à organização.

A importância da definição de inclusão reside na necessidade de se distinguir inclusão de inserção. Inserção significa, no contexto do presente trabalho, o simples acréscimo formal da pessoa com deficiência ao quadro de funcionários de determinada organização. A inserção pode gerar diferenciações demográficas que, por sua vez, podem se traduzir em implicações positivas ou negativas para os indivíduos pertencentes a grupos de identidade diferentes do *mainstream* da organização (PELLED; LEDFORD JR.; MOHRMAN, 1999, p. 1014). Estas implicações nos levam, portanto, à busca da distinção entre os conceitos de inserção e de inclusão. A inclusão vai além da inserção, uma vez que um funcionário inserido não necessariamente será incluído de fato no grupo de trabalho ou organização em que se encontra.

Pelled, Ledford Jr. e Mohrman (1999) definem inclusão como “o grau em que um funcionário é aceito e tratado como um *insider* pelos outros membros de um arranjo organizacional” (p. 1014, tradução nossa). Os autores investigam as relações existentes entre as diferenças demográficas e três indicadores identificados para a mensuração do construto da inclusão: a influência que um determinado empregado tem sobre decisões que afetam seu trabalho, o nível de acesso que o empregado tem sobre a estratégia da organização e o terceiro, sua estabilidade no emprego. Roberson (2004) sugere a consideração de outros indicadores, tais como a influência do funcionário sobre as práticas organizacionais.

Mor Barak (2005), cuja escala de medição da inclusão será abordada mais adiante neste trabalho, define o conceito de inclusão-exclusão mais utilizado nesta dissertação:

O conceito de inclusão-exclusão no ambiente de trabalho refere-se à percepção do indivíduo de ser parte do sistema organizacional tanto nos processos formais, tais como o acesso a informação e canais de tomada de

decisão; quanto nos processos informais, tais como sessões de bate-papo e almoços, onde informações são passadas e decisões informalmente acontecem. (MOR BARAK, 2005, p. 149, tradução nossa).

A questão da inclusão social das pessoas com deficiência intelectual pode ser analisada de diversas maneiras e em diversas esferas. Neste trabalho, ênfase será dada às interações ocorridas no ambiente de trabalho. Estão fora do escopo de desta pesquisa a coleta de informações junto a familiares de pessoas com deficiência, médicos e demais agentes de saúde, formuladores de políticas públicas, dentre outros atores, protagonistas ou não do trabalho pela inclusão das pessoas com deficiência intelectual na sociedade. Embora cada ator tenha sua importância neste contexto, suas participações diretamente na pesquisa implicariam em uma ampliação significativa do escopo e num grande esforço metodológico adicional, que provavelmente traria perdas em termos de aprofundamento do que foi pesquisado. Isso não impediu, no entanto, que tais papéis fossem abordados indiretamente por meio das entrevistas analisadas e da revisão de literatura.

É importante delimitar também o foco da análise deste trabalho no espaço da organização em que a pessoa com deficiência intelectual se insere, pois a intenção é discutir as possibilidades de inclusão das pessoas com deficiência intelectual em seus grupos de trabalho. Para isso, é natural que haja uma comparação entre as PCDI e seus pares sem deficiência, em termos de níveis de acesso aos sistemas formais e informais das organizações. As conclusões sobre os níveis em que as PCDI podem ou não ser incluídas em seus grupos levarão em consideração as fronteiras que delimitam os espaços organizacionais ocupados por elas e seus pares, afinal, ao se considerar que as PCDI em geral exercem funções da base da pirâmide organizacional, torna-se difícil esperar que estas tenham acesso a canais de tomada de decisão de alto nível na organização – aí sim, a inclusão seria realizada em um patamar muito mais elevado.

## **2 CONCEITOS E CONTEXTOS DA DEFICIÊNCIA INTELECTUAL**

Diante da necessidade de embasamento da pesquisa de campo a ser relatada por este trabalho, este referencial teórico tem como objetivo o resgate das principais frentes de abordagem sobre o tema da inserção laboral de pessoas com deficiência no Brasil, e, em menor medida, em outros lugares do mundo. Conforme mencionado na seção anterior, o conhecimento produzido especificamente sobre a inserção de pessoas com deficiência intelectual em organizações no Brasil, especialmente na área da administração, ainda é incipiente. No entanto, o autor deste trabalho acredita que o material produzido sobre a inserção de pessoas com deficiência, de maneira geral, pode oferecer pistas importantes para a fundamentação e o direcionamento da pesquisa de campo a ser relatada.

Com o objetivo de contextualizar e prover os principais conceitos necessários à realização da pesquisa e a discussão do material obtido, esta revisão assim se divide: primeiramente, serão abordados os conceitos de inclusão e organizações inclusivas. Em seguida, os principais obstáculos à inserção e à inclusão das pessoas com deficiência intelectual serão expostos para que, logo depois, sejam abordados aspectos da deficiência intelectual na sociedade brasileira, que se manifestam fora ou paralelamente aos ambientes organizacionais. Passa-se então a uma contextualização histórica sobre as concepções da deficiência intelectual presentes na sociedade e, também, às informações demográficas e regulatórias, de grande importância para o entendimento do tema.

### **2.1 Organizações inclusivas**

Ao se considerar a noção de que a percepção de inclusão ocorre quando a pessoa se sente parte do sistema organizacional tanto em seus aspectos formais quanto nos informais (MOR BARAK, 2005), torna-se importante o entendimento dos elementos necessários para que as pessoas inseridas percebam-se ou não incluídas.

Uma maneira prática de se obter entendimento sobre inclusão pode ser a verificação de como este fenômeno vem sendo medido ou diagnosticado. Mor Barak (2005, pp. 293-295) desenvolveu uma escala do tipo Likert destinada à medição da percepção de inclusão por parte de funcionários de organizações, considerando cinco níveis de inclusão: o grupo de trabalho, a organização, o supervisor, a alta gestão da organização e o âmbito das relações informais. Este instrumento foi destinado a medir, nesses níveis, a percepção de

inclusão dos respondentes nos processos de tomada de decisão e nas redes de informação, bem como seus graus de envolvimento e participação.

Embora esta escala não tenha sido aplicada na presente dissertação de mestrado, suas afirmativas forneceram subsídios para a formulação do problema de pesquisa e do conteúdo das entrevistas qualitativas realizadas. As afirmativas que compõem a escala, construídas a partir de uma extensa revisão de literatura, são as seguintes (MOR BARAK, 2005, p. 293, tradução nossa):

1. Eu exerço influência nas decisões tomadas pelo meu grupo de trabalho a respeito de nossas tarefas;
2. Meus colegas dividem abertamente comigo as informações relacionadas ao trabalho;
3. Eu sou tipicamente envolvido e convidado a participar ativamente em atividades relacionadas ao trabalho do meu grupo de trabalho;
4. Eu sou capaz de influenciar decisões que afetam minha organização;
5. Estou normalmente entre os últimos a serem informados sobre mudanças importantes na organização;
6. Eu sou normalmente convidado para reuniões importantes em minha organização;
7. Meu supervisor frequentemente pergunta por minha opinião antes de tomar decisões importantes;
8. Meu supervisor não compartilha informações comigo;
9. Eu sou convidado a participar ativamente em reuniões de análise e avaliação com meu supervisor;
10. Eu sou frequentemente convidado a dar minha opinião em reuniões com gestores superiores ao meu supervisor imediato;
11. Eu frequentemente recebo comunicações de gestores superiores ao meu supervisor imediato;
12. Eu sou frequentemente convidado a participar em reuniões com gestores superiores ao meu supervisor imediato;
13. Eu sou frequentemente solicitado a contribuir com o planejamento de atividades sociais não relacionadas às minhas funções;
14. Estou sempre informado a respeito de atividades sociais informais e eventos sociais da empresa;

15. Sou raramente convidado a me juntar a meus colegas quando eles saem para almoçar ou para beber depois do expediente.

Pless e Maak (2004) atribuem importância fundamental à dimensão normativa, ou seja, aos valores e normas que possibilitam à organização a condução de iniciativas de inclusão, por meio de uma cultura de inclusão. Um ambiente de trabalho inclusivo, segundo os autores, é aquele em que pessoas de *backgrounds* diversos se sentem respeitadas e reconhecidas. Esse reconhecimento mútuo, segundo Pless e Maak (2004), deve acontecer em termos emocionais, de entendimento recíproco, de respeito à pluralidade de opiniões, de confiança e de integridade nas relações.

Para que uma cultura de inclusão seja promovida, e maneiras monolíticas e dogmáticas de pensamento sejam revistas mesmo nos níveis hierárquicos mais altos, Pless e Maak (2004) propõem um *framework* composto por quatro macro-etapas:

1. Conscientizar, sensibilizar e estimular a reflexão: construção das bases morais para a inclusão a partir de um processo dialógico, que considere as diversas vozes presentes na organização;
2. Desenvolver uma visão de inclusão, que deverá contemplar a criação de um ambiente de trabalho baseado em respeito a todos os indivíduos, uma cultura de comunicação inclusiva, oportunidades iguais de crescimento e de chances de contribuição para todos os empregados e a demonstração de sensibilidade à adequação da carga de trabalho para cada pessoa;
3. Repensar conceitos e princípios chave de gestão, a partir da visão de inclusão mencionada no tópico anterior e
4. Adaptar sistemas e processos, para que as três etapas anteriores possam se converter em mudança de comportamento por parte dos colaboradores da empresa. Estas mudanças envolvem um trabalho de definição e estímulo às competências de inclusão, que se refletirá em ajustes nos processos de recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração.

Mor Barak (2000) aponta, em consonância, que enquanto em um local de trabalho excludente predomina a visão de que todos os trabalhadores devem estar em conformidade com valores organizacionais preestabelecidos e determinados pelo *mainstream*, um local de trabalho inclusivo baseia-se em um padrão de valores pluralístico, que considera as preocupações e expectativas dos funcionários de uma maneira mais abrangente. Segundo Mor Barak (2000, pp. 339-340), um local de trabalho inclusivo valoriza e utiliza diferenças

individuais e intergrupais em sua força de trabalho, coopera e contribui com a comunidade que o cerca, alivia as necessidades de grupos desfavorecidos em seu ambiente mais amplo e colabora com indivíduos, grupos e organizações dentro e além de suas fronteiras nacionais e culturais.

Diversos obstáculos, no entanto, podem impedir que uma organização promova um ambiente de trabalho inclusivo. Mor Barak (2000) aponta como obstáculos a discriminação, o preconceito, o acesso ao poder, pressões econômicas para a demonstração de lucros, visão de curto prazo, a estigmatização de beneficiários de políticas sociais, dentre outros.

Sasaki (2009) afirma que uma empresa inclusiva é aquela que elimina barreiras arquitetônicas (físicas), comunicacionais (comunicação oral, escrita, virtual e interpessoal), metodológicas (métodos e técnicas de lazer, trabalho educação etc.), instrumentais (instrumentos, ferramentas e utensílios de trabalho), programáticas (embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc.) e atitudinais (preconceitos, estereótipos, discriminação, demais atitudes e comportamentos). Bahia, Schommer e Santos (2008, p. 14) apontam que há uma priorização da adaptação arquitetônica dos espaços, mas argumentam que “(...) a ausência de ações de sensibilização e falta de preparo dos gestores e funcionários para a convivência com essas pessoas geram impactos negativos nesta relação (...)”.

A Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais (FEAPAES – MG, 2010), lançou uma cartilha com o objetivo de orientar profissionais de recursos humanos para a adoção de uma estratégia positiva de promoção à igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho. A cartilha, a partir da premissa de que a inserção desse público apresenta aspectos antagônicos às práticas tradicionais de gestão de pessoas, traz prescrições sobre práticas de recrutamento, seleção, definição de cargos, treinamento e avaliação de desempenho de pessoas com deficiência intelectual. Fala também, de maneira breve, da sensibilização do corpo funcional em relação a esse público. A cartilha servirá de ponto de partida para a análise das políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações pesquisadas.

Sobre recrutamento e seleção, a FEAPAES - MG (2010) recomenda que a empresa deve prioritariamente buscar os candidatos em instituições de formação profissional específicas para este público, não utilizando para ele os mesmos procedimentos utilizados para o público sem deficiência intelectual. Caso a empresa opte por se estruturar para realizar esse processo de seleção internamente, deve ter pelo um menos um profissional que conheça

esse público. As metodologias devem ser adequadas às especificidades das pessoas com deficiência intelectual e exigências tocantes a escolaridade e experiência prévia não devem ser feitas. Deve-se dar ênfase a aspectos práticos das tarefas, caso haja a necessidade de aplicação de algum teste.

Quanto à definição de cargos, a FEAPAES - MG (2010) recomenda que a empresa adéque o cargo às possibilidades do candidato, e não force o candidato ao inverso. Para isso, a empresa deve verificar a possibilidade de desmembrar as funções dos cargos, para que as pessoas com deficiência intelectual possam realizar aquelas de que são capazes. A cartilha ressalta que o empregador deve dar ênfase às possibilidades que a pessoa carrega em si, considerando todas suas características, e não apenas a característica da deficiência. Além disso, a empresa deve considerar a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho, já que algumas pessoas com deficiência intelectual dependerão disso para que sejam inseridas.

Sobre treinamento, a cartilha (FEAPAES – MG, 2010) coloca que este deve ser realizado no trabalho, com o apoio de um colega ou supervisor responsável. Caso haja algum treinamento para funcionários sem deficiência, este deve ser adaptado para os funcionários com deficiência intelectual, considerando suas possibilidades e limitações.

Além do treinamento para a pessoa com deficiência intelectual, a cartilha aborda a necessidade de sensibilização do corpo funcional para a recepção das pessoas com deficiência intelectual, para que os funcionários ajam com naturalidade, sem superproteção, e tenham a consciência de que elas podem adquirir muitas habilidades de diversos tipos, apesar de demandarem mais tempo para aprender. Por último, a cartilha fala de avaliação de desempenho, recomendando que a empresa siga os mesmos procedimentos utilizados com os demais funcionários, mas levando em consideração as limitações de produtividade, a funcionalidade da pessoa e o maior tempo levado para aprendizagem das funções.

## **2.2 Barreiras atitudinais: preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminação.**

Dentre os principais obstáculos à inclusão definidos por Mor Barak (2005), estão o preconceito e a discriminação. O conceito de preconceito, segundo a autora, diz respeito a atitudes percebidas como irracionais e hostis, das pessoas que esperam de membros de outros grupos certos comportamentos, normalmente de maneira pejorativa. Estas expectativas têm origens em opiniões e julgamentos preconcebidos.

A noção de preconceito difere-se da noção de estereótipo, embora haja certa proximidade entre os conceitos. Mor Barak (2005) aponta as diferenças que separam os dois conceitos, mostrando que o estereótipo representa uma imagem mental padronizada e simplificada, tida por membros de um grupo em relação a membros de outro grupo de identidade. Ambos servem como atalhos que pessoas utilizam para compreender outras, ao invés de se esforçarem para realmente conhecer suas particularidades.

A autora menciona que, recentemente, tem se manifestado uma tendência de subestimação dos efeitos adversos da diversidade. Ela menciona casos em que, no mundo corporativo, gestores confundem a abordagem trivial de diferenças benignas, que tornam cada sujeito único a partir de características individuais (“todos somos diferentes”), com diferenças que geram conseqüências práticas, muitas vezes negativas (preconceito, discriminação, ausência de poder), decorrentes não de características individuais, mas relacionadas ao pertencimento do indivíduo a determinados grupos identitários.

Diversidade no trabalho, segundo Mor Barak (2005), refere-se à divisão dos empregados em categorias de distinção que são relevantes em um dado contexto cultural ou nacional, e que implicam em conseqüências maléficas ou benéficas para o empregado, relacionadas a oportunidades de trabalho, tratamento no ambiente de trabalho e possibilidades de ascensão, independentemente de habilidades e qualificações relacionadas às funções.

Mor Barak (2005, p. 122, tradução nossa), sobre as mencionadas categorias de distinção, afirma que “diversidade diz respeito ao pertencimento a grupos que são visível ou invisivelmente diferentes do que quer que seja considerado o *mainstream* da sociedade.” A questão da visibilidade da diferença é importante, segundo a autora, já que preconceitos surgem mais facilmente caso as diferenças sejam visualmente detectáveis. No entanto, atributos como religião, educação, status socioeconômico e orientação sexual, para serem identificados, podem demandar informações adicionais.

Esta linha de raciocínio remete ao trabalho de Erving Goffman (1988), publicado originalmente em 1963, com o título de “Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada”.

O estigma, segundo Goffman (1988) é um atributo que uma determinada pessoa carrega que a faz diferente das demais, consideradas normais por se encaixarem em um determinado estereótipo construído. O atributo diferenciador faz com que a pessoa estigmatizada deixe de ser considerada por outras como comum e total, reduzindo-a a uma



pessoa estragada e diminuída. O autor aponta que a atenção das demais pessoas se impõe sobre este atributo, fazendo com que os demais atributos passem a ser ignorados.

As pessoas que não se afastam das expectativas, chamadas por Goffman (1988) de normais, desenvolvem então o que o autor chama de “Teoria do Estigma”, para racionalizar discriminações e animosidades baseadas em outras diferenças. As pessoas imputam ao estigmatizado atributos adicionais, frequentemente associados ao sobrenatural, como por exemplo, um “sexto sentido” ou uma percepção aguçada.

Da mesma forma, quando a pessoa estigmatizada comete pequenos deslizes, estes são interpretados como uma expressão direta do atributo negativo (por exemplo, de uma deficiência intelectual). Goffman (1988) cita este exemplo: caso uma pessoa com “inteligência normal” cometa o mesmo deslize, este é considerado sintoma de uma coisa particular qualquer, e não de uma deficiência intelectual.

Segundo Goffman (1988), o atributo negativo nem sempre é visível e, mesmo quando visível, o estigmatizado pode imaginar-se como não portador dele, devido à vergonha de ter em si algo impuro. A pessoa passa a tentar manipular este aspecto de sua identidade de diversas maneiras, escondendo-o, apontando limitações nas pessoas “normais”, acreditando que seus problemas representam bênçãos disfarçadas, enfim, apresentando traços de comportamento que são frutos da insegurança presente no contato com os outros, principalmente com desconhecidos. A pessoa pode se ver em dilemas sobre a manipulação da informação sobre seu defeito, ao não saber se é melhor revelá-lo ou escondê-lo, falar a verdade ou a mentira, dependendo de cada contexto. A ciência de que a deficiência intelectual não implica necessariamente em aspectos visíveis aumenta a importância desta teorização para o entendimento do fenômeno.

Mais uma questão importante apontada por Goffman (1988) é a ambivalência que pode existir na pessoa estigmatizada, em relação a seu próprio eu, uma vez que ela adquire para si modelos de identidade aos quais nem sempre pode se conformar. Desta forma, ela pode desenvolver em relação às pessoas mais visivelmente estigmatizadas uma atitude similar à tomada pelos normais em relação a si mesma. Aproximando-se ou afastando-se de seus pares mais visivelmente estigmatizados, a pessoa vivencia oscilações de identificação e dilemas: ela não pode aceitar seu grupo e, ao mesmo tempo, não pode abandoná-lo. Como a noção de normal e estigmatizado refere-se a perspectivas geradas em situações de interação, há situações em que o sujeito estigmatizado em um certo aspecto pode manifestar

preconceitos contra estigmatizados em outros aspectos. Tudo depende do papel que está sendo exercido naquele momento pela pessoa em interação.

A manipulação da informação sobre o estigma, segundo Goffman (1988), acontece na vida pública, no contato do estigmatizado com totais estranhos, ou com simples conhecidos. Os contatos públicos, segundo o autor, fazem parte de um continuum que apresenta, no outro pólo, a intimidade. Com o aprofundamento da intimidade entre o estigmatizado e as pessoas que o cercam, uma rotina de normalização tende a ser desenvolvida, fazendo com que as pessoas se tornem menos evasivas em relação à incapacidade.

Há casos em que a manipulação da informação sobre o estigma depende também de pessoas como chefes ou tutores. Goffman (1988) cita o exemplo da pessoa cujo estigma é conhecido por seu chefe, mas não por seus colegas. Isso implica em certo grau de insegurança, uma vez que não se saberia com certeza quem sabe e quem não sabe a respeito. Quando as pessoas normais sabem, por outro lado, torna-se difícil para o estigmatizado agir de maneira diferente das expectativas destas pessoas. Caso os estigmatizados não ajam conforme estas expectativas, isso tende a gerar insegurança nos demais.

Goffman (1988) considera que a essência do indivíduo deriva do status em que seus iguais se encontram na estrutura social, ou seja, a pessoa, a partir de suas filiações grupais, imputa a si uma determinada natureza, assim como os outros fazem em relação a ela. O estigmatizado, por sua vez, é identificado por seu pertencimento ao grupo que sofre as mesmas privações que ele. Mesmo que ele pertença a outras categorias, a outros grupos de identidade, é considerada real aquela categoria que serve para o descrédito.

Mor Barak (2005) refere-se de maneira análoga à desumanização, considerada por ela como o mecanismo psicológico extremo que pessoas utilizam ao ver os membros de outros grupos como inferiores. A desumanização manifesta-se, segundo a autora, no comportamento opressivo, que culmina na discriminação do sujeito no ambiente de trabalho. Scheid (2005), em pesquisa realizada nos Estados Unidos, mostrou evidências de que empregadores têm atitudes estigmatizadas e discriminatórias contra pessoas com deficiência intelectual. Tais atitudes, segundo a autora, representam obstáculos à empregabilidade destas pessoas.

No Brasil, algumas pesquisas realizadas na área de administração trataram dos obstáculos impostos às pessoas com deficiência, de maneira geral, por atitudes preconceituosas. As pesquisas, discutidas a seguir, não aprofundaram na questão específica da

deficiência intelectual, porém, é possível que trabalhos sobre a inserção de pessoas com outros tipos de deficiência contribuam para o entendimento buscado por esta dissertação.

A falta de cuidado em relação ao preparo dos gestores e funcionários para a convivência com as pessoas com deficiência pode resultar em casos de violência moral. Siqueira e Prelorentzou (2008), para analisar o fenômeno da violência moral envolvendo PcDs no Distrito Federal, realizaram entrevistas com pessoas com deficiência com vistas a compreender aspectos de suas relações de trabalho. A partir de uma análise das trajetórias pessoal e profissional dos entrevistados, os autores identificaram diversas situações de constrangimento e humilhações vividas pelas pessoas com deficiência, que evidenciaram que os principais obstáculos para a inclusão efetiva no mercado de trabalho são a discriminação e a falta de apoio social, e não os limites do corpo. Apesar da revolta em relação aos constrangimentos sofridos, as PcDs consideraram que uma das principais razões para a ocorrência de tal situação é a falta de conhecimento das demais pessoas quanto à capacidade, qualificação profissional e credibilidade no trabalho das pessoas com deficiência. Siqueira e Prelorentzou (2008) defendem, a partir dos relatos dos entrevistados, que a inclusão deve ir muito além do fator numérico de cumprimento da Lei de Cotas, em uma maneira que reconheça as possibilidades de contribuição das pessoas com deficiência.

Doval e Haro (2006) e Vergara e Irigaray (2007), apontaram outros aspectos questionáveis de programas de inserção de pessoas com deficiência conduzidos por certas organizações. Doval e Haro (2006) procuraram analisar, à luz da crítica organizacional de Guerreiro Ramos, as atividades de uma cooperativa social, formada em sua maioria por pessoas com deficiência intelectual. Nesta cooperativa, como relataram os autores, onde havia uma proposta de inclusão, baseada em atividades criativas e pedagógicas de trabalho, voltadas à aprendizagem e socialização das PcDs, prevaleceu, com o tempo, a lógica da racionalidade instrumental imposta pelas necessidades financeiras da organização, que converteu seus membros em prestadores de serviço mal-remunerados, terceirizados a empresas que buscavam pessoas que se sujeitassem a trabalhos precários e flexíveis. Neste caso a tônica de competitividade do mercado alterou os propósitos originais da cooperativa social. Além dos problemas relacionados ao preconceito e à falta de acesso à educação, Doval e Haro (2006) colocam o discurso da alta eficiência, da competitividade acima de tudo, como fator determinante para a exclusão das pessoas com deficiência.

Em trabalho de pesquisa sobre uma empresa de aviação comercial brasileira, Vergara e Irigaray (2007) buscaram compreender as percepções dos públicos interno e

externo sobre a política de inserção de PcDs na linha de frente do atendimento em alguns dos principais aeroportos brasileiros. A partir das descobertas da pesquisa, cada grupo entrevistado foi enquadrado em uma categoria de discurso sobre a inclusão das PcDs:

- 1) As PcDs demonstraram que, apesar das diversidades, esforçam-se para manter o bom humor e obter desempenhos elevados. Os autores chamaram esta categoria de "barganha dolorosa".
- 2) Os colegas das PcDs foram enquadrados na categoria "utilitarismo cínico", uma vez que reconhecem o estigma que paira sobre as PcDs, mas vêem nelas uma possibilidade de ganhos de imagem para a empresa e para si próprios, bem como uma possibilidade de transferência de carga de trabalho delas para os PcDs.
- 3) Os profissionais de RH, ao evidenciarem que a empresa foi obrigada a contratar as PcDs, e que os investimentos em diversidade visam a mitigação dos conflitos, tiveram seus discursos categorizados pela denominação "Inclusão forçada".
- 4) Os profissionais de Marketing, ao dizerem que estas práticas geraram ganhos de imagem associados à responsabilidade social, e que também as reclamações quanto ao atendimento diminuíram, uma vez que os clientes tendem a poupar os atendentes que consideram "frágeis", foram enquadrados na categoria "ganho social".
- 5) Os passageiros, por sua vez, tiveram seus discursos alocados na categoria "justiça piedosa", por perceberem positivamente as iniciativas de inclusão das PcDs na organização estudada.

Vergara e Irigaray (2007) argumentam que, diante destas categorias, ficam evidenciadas as diferentes formas de se perceber a questão da diversidade nas organizações, embora prevaleçam as óticas da piedade, do estigma e do utilitarismo.

É importante considerar que o pertencimento da pessoa com deficiência intelectual aos seus grupos de identidade traz conseqüências para si que vão muito além do ambiente de trabalho. Na próxima seção, serão abordadas questões referentes a outros ambientes em que estas pessoas se inserem, visando a uma maior compreensão acerca dos desafios por elas enfrentados.

### **2.3 Aspectos da deficiência intelectual na sociedade brasileira: o que viabiliza ou dificulta a inserção, fora do ambiente organizacional.**

A história da vida da pessoa com deficiência intelectual não começa com sua inserção na organização. Para que tal inserção aconteça e culmine na inclusão da pessoa no ambiente de trabalho, diversas barreiras de ordem educacional e familiar devem ser superadas. Esta abordagem é importante, tendo em vista as opções ontológicas e epistemológicas consideradas para este trabalho (STRYKER, 2006). O interacionismo simbólico estrutural considera que a pessoa é o que é em decorrência de suas interações com aqueles que a cercam. Interações estas que definem as estruturas sociais, que por sua vez direcionam os comportamentos e as expectativas das pessoas em relação aos papéis assumidos por cada um. Por isso, esta seção é dedicada ao entendimento principalmente da família e de suas relações com a escola e o processo de aprendizagem da pessoa com deficiência intelectual. Além disso, a possibilidade de contribuição de outros atores no ambiente institucional será abordada.

No artigo 205 da Constituição brasileira (BRASIL, 1988) consta que a educação é um direito de todos, e um dever do Estado e da família. No artigo 208, que o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia, dentre outros aspectos, de atendimento educacional especializado às pessoas com deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino. Outras normas, tais como a Lei 7.853 (BRASIL, 1989), e a Lei 8.069 (BRASIL, 1990) reforçaram as premissas sobre as quais foram construídas as políticas públicas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência na sociedade, especialmente na escola e no trabalho.

É preciso entender, principalmente, como a inclusão das pessoas com deficiência ocorre de fato nos âmbitos escolares e familiares, indo além da discussão do arcabouço legal. Para esse fim, a área da Psicopedagogia traz contribuições importantes ao lidar com casos de dificuldades de aprendizagem que, embora não estejam necessariamente relacionados com deficiência intelectual, representam situações muito próximas.

Polity (2004), nesse contexto, realizou um estudo sobre as dificuldades de aprendizagem à luz das relações familiares, e trouxe descobertas importantes. A autora coloca que a criança, desde quando nasce, é depositária de uma série de expectativas. Quando esta não atinge as expectativas, os pais precisam elaborar um processo de luto, para lidar com a perda do filho ideal que era esperado. Ao aprender a lidar com a situação, no entanto, os pais tendem a se sentir despreparados. Para que o sistema familiar atinja a homeostase (o

equilíbrio), pode surgir então um padrão rígido de comportamento, que culmina na designação de papéis muito bem definidos para cada um de seus membros. Engessam-se os papéis em nome de certa previsibilidade, que traz uma sensação de segurança.

Esses papéis, que segundo Polity (2004) baseiam-se muitas vezes em mitos familiares, implicam em obrigações relacionais de uns em relação aos outros e em incumbências de ordem cognitiva. O filho com deficiência também tem seu papel nesse sistema, e a rigidez dos papéis pode fazer com que qualquer estímulo à mudança, à evolução das habilidades adaptativas, enfim, à autonomia do sujeito, seja tolhida em função da manutenção do equilíbrio das relações familiares. Se, por exemplo, a família consolida o papel da “mãe mártir”, que se coloca como aquela que sofre para criar o filho que é diferente dos demais, não se dispondo a abandonar esse papel, há uma tendência de atraso da maturação, mantendo assim a infantilização do filho, que se vê preso ao seu papel, carregado de culpa.

Para Polity (2004), o rompimento dos padrões de conformidade aos papéis preestabelecidos no contexto familiar pode dar a liberdade para a aprendizagem e para o crescimento cognitivo da criança.

Ao estudar a inclusão de pessoas com Síndrome de Down (SD) no mercado de trabalho, Gomes-Machado (2009) enfatizou a importância de uma visão educacional mais ampla, que estimule a capacitação profissional e dê à pessoa com deficiência intelectual perspectivas de inclusão no mercado de trabalho, e não só perspectivas de trabalho protegido, realizado dentro instituições de apoio, no âmbito da terapia ocupacional. O processo educacional das pessoas com SD, segundo a autora, deve acontecer de acordo com as políticas públicas voltadas às pessoas com deficiência intelectual, privilegiando o desenvolvimento de competências de vida diária, de socialização e de comunicação.

Estas competências, segundo Gomes-Machado (2009), devem ser estimuladas desde os primeiros anos de vida, ou seja, a autora evidencia a importância da família no processo de preparação da pessoa para a inclusão no mercado de trabalho. O trabalho, por sua vez, daria continuidade a este desenvolvimento, já que é um fator de desenvolvimento das habilidades adaptativas.

A família, no entanto, pode apresentar condutas ambivalentes no processo de inclusão profissional. Gomes-Machado (2006), ao pesquisar famílias de pessoas com deficiência intelectual matriculadas na APAE de São Paulo, identificou exemplos de condutas dificultadoras da inclusão e da permanência dessas pessoas nas empresas, tais como:

- Famílias que depositam nas pessoas com deficiência intelectual as causas de todas as problemáticas familiares, agindo consciente ou inconscientemente para manter as pessoas no status de deficientes e dependentes, minando suas possibilidades de crescimento. Neste caso, a alteração da relação de dependência pode trazer novos desafios para a família, já que o sujeito deverá ser aceito como alguém que tem seus desejos, passou a ter novos deveres e que, possivelmente, passará a exigir novos direitos. Além disso, a manutenção do status de deficiente, segundo a autora, pode trazer ganhos para as partes. Ela cita o exemplo da mãe que se coloca como heroína por conseguir criar o filho com deficiência, ou do próprio filho que se utiliza desse status para se manter dependente.
- Famílias que impedem a inserção das pessoas com deficiência intelectual, diante da possibilidade de perda de benefícios previdenciários (BRASIL, 1993).
- Famílias que usufruem toda a renda recebida pelas pessoas com deficiência. Há em muitos casos um sentimento de dívida das pessoas com deficiência em relação às suas famílias, que chegam até a cobrá-las, direta ou indiretamente, por uma compensação dos custos maiores que tiveram devido à deficiência. Há situações em que o trabalho da pessoa com deficiência é a única fonte de renda da família.
- Pais que, em geral, encontram dificuldades em acreditar nas possibilidades de autonomia profissional e pessoal de seus filhos. A pesquisa mostrou que, enquanto a maior parte dos filhos desejaria trabalhar em empresas, a maior parte dos pais prefere que o filho permaneça em um trabalho protegido.

Gomes-Machado (2006) destaca que há também casos bem sucedidos, nos quais há o rompimento dos papéis preestabelecidos. A autora cita o exemplo de um jovem que, ao conquistar seu primeiro emprego, realizou o sonho da família de adquirir uma geladeira, e o próprio sonho de comprar oito potes de sorvete, ou seja, resolveu o paradoxo entre as suas necessidades e as necessidades familiares. Destacou-se também o exemplo da mãe orgulhosa, que disse que o emprego faria inveja a muita gente, e que o filho chegou em casa dizendo que no restaurante da empresa até parece Natal todos os dias.

Portanto, é possível perceber que a inserção e possível inclusão da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho dependem fortemente de fatores externos à organização. Mas as possibilidades de inclusão, além de elevadas pela família, podem ser alavancadas por outras instituições. A experiência relatada por Araújo, Escobal e Goyos (2006) sinaliza algumas dessas possibilidades. Os autores descreveram o processo de

formação de um grupo comunitário de suporte à inserção de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho, que foi formado a partir da colaboração de diversas organizações representativas de vários setores da sociedade, tais como SEBRAE, SENAC, Secretaria Municipal de Educação, uma Escola Especial, Sub-delegacia de Trabalho, Associação de Esportes para Cegos, FIESP/CIESP, empresários, pais de adultos com deficiência intelectual e os próprios adultos com deficiência.

Embora a presença de representantes dos diversos setores não tenha sido constante no grupo de trabalho descrito por Araújo, Escobal e Goyos (2006), os participantes conseguiram definir estratégias para sensibilização de empresários quanto à contratação de funcionários com deficiência intelectual, bem como planejaram um curso de formação de profissionais para o treino e acompanhamento sistemáticos do adulto com deficiência intelectual no ambiente natural de trabalho. O curso, segundo os autores, já estava em andamento, com 30 inscritos.

Apesar da descontinuidade do grupo, devido a uma série de dificuldades de agenda e de interesses, a experiência lançou alguma luz sobre a possibilidade de articulação de soluções de inserção de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho, a partir da mobilização de setores distintos e importantes das comunidades, o que mostra que a inserção de pessoas com deficiência intelectual pode atender às aspirações de diversos setores da sociedade, ao mesmo tempo em que depende da colaboração de cada um destes.

Nesse sentido, devem ser levados em conta os interesses e as contribuições que podem ser dadas por cada parte interessada na inserção de pessoas com deficiência intelectual e, também, quais as estratégias que são adotadas pelas organizações para recrutamento, capacitação, socialização e promoção da inclusão dessas pessoas no ambiente de trabalho.

## **2.4 Concepções de deficiência ao longo da história**

O entendimento do que é deficiência se dá a partir de uma construção social que depende da subjetividade de cada um dos envolvidos no processo de inserção (PARMENTER, 2008). Carvalho-Freitas e Marques (2007b) mostram que nem todos compartilham das mesmas concepções a respeito do tema, e isto pode se constituir em um desafio significativo para a organização que procura inserir pessoas com deficiência intelectual em seus quadros.



Os desafios relacionados à inclusão de pessoas com deficiência, conforme já mencionado, vão muito além das barreiras físicas e das questões regulatórias. Os gestores de organizações que realmente estão preocupados com o sucesso da inclusão de pessoas com deficiência lidam com barreiras comportamentais que podem mostrar-se ainda mais desafiadoras. Estas barreiras muitas vezes se apóiam em preconceitos e concepções sobre deficiência que direcionam tanto as ações da organização quanto o comportamento dos colaboradores associado à inserção das pessoas com deficiência, como argumentam Carvalho-Freitas e Marques (2007a).

Concepções de deficiência são, segundo Carvalho-Freitas e Marques (2007b, p. 4), “modos de pensamento construídos ao longo da história, não necessariamente fundados em informações e conhecimentos racionais, que oferecem os elementos utilizados para a qualificação das pessoas com deficiência e as justificativas para as ações em relação a elas”. Este conceito é de utilização recorrente ao longo da literatura pesquisada, e baseia-se em seis matrizes de interpretação sobre a deficiência que se desenvolveram, segundo os autores (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b), ao longo da história:

- 1) Matriz da sobrevivência/subsistência: interpretação da deficiência como algo incapacitante e dificultador da sobrevivência. Um corpo deficiente, conforme esta matriz, pouco contribuiria para a sociedade e sua existência só seria justificável caso fosse comprovada sua serventia para a sociedade, por meio do trabalho.
- 2) Matriz da sociedade ideal e função instrumental da pessoa: apoiada na busca de uma sociedade ideal, formada por homens perfeitos e belos. De acordo com esta perspectiva, as PcDs deveriam ser banidas, ou seja, excluídas da sociedade.
- 3) Matriz espiritual: a deficiência teria uma origem metafísica ou divina e representaria uma manifestação de desejos castigos de seres superiores. Esta matriz contribui para sentimentos de caridade em relação às PcDs.
- 4) Matriz da normalidade: a deficiência seria um desvio da normalidade, uma doença, que necessitaria da atenção dos profissionais de saúde. A reabilitação dessas pessoas e sua adequação ao sistema social seriam as formas possíveis de inclusão.
- 5) Matriz da inclusão: a deficiência aqui seria um problema social, e não individual, e a sociedade teria de se adaptar para incluir todas as pessoas, conforme suas potencialidades.

6) Matriz de interpretação técnica: visão da diversidade enquanto um recurso a ser gerido pelas organizações, que contempla as atividades de avaliação dos benefícios trazidos pelas PcDs, a percepção do desempenho, a percepção de vínculo das PcDs com a organização e as necessidades de treinamento, tanto das pessoas com deficiência quanto dos gestores e colegas que com elas interagem no dia-a-dia.

A partir destas matrizes, Carvalho-Freitas e Marques (2007b) elaboraram e validaram o ICD – Inventário de Concepções de Deficiência, para avaliar as concepções de deficiência e, posteriormente, testar a correlação destas concepções com as condições de trabalho, qualidade de vida, enfim, com as práticas organizacionais relacionadas à inserção das PcDs. Há a ressalva de que o inventário foi desenvolvido para identificar as formas como gestores viam as deficiências física, auditiva e visual, sem nenhum comprometimento intelectual, ou seja, o instrumento não foi aplicado para verificar as concepções dos gestores sobre as pessoas com deficiência intelectual.

No entanto, as concepções identificadas por Carvalho-Freitas e Marques (2007b) são abordadas de maneira semelhante por outros autores que analisam a questão das concepções de deficiência intelectual que ocorrem e que ocorreram em maior ou menor intensidade ao longo da história. Por meio da análise da evolução histórica das concepções de deficiência, é possível identificar alguns movimentos relativamente (e surpreendentemente) recentes, como o da LBHM - Liga Brasileira de Higiene Mental (SOUZA; BOARINI, 2008), que difundia uma concepção eugenista sobre a deficiência intelectual. A partir da análise dos periódicos publicados pela LBHM de 1925 a 1947, as autoras identificaram que:

(...) para os eugenistas a deficiência, principalmente a mental, estava relacionada a problemas básicos de saúde, causadores de degenerescências e taras, como a sífilis, tuberculose e doenças venéreas, que predominam nas aglomerações urbanas, onde a pobreza e a falta de higiene se misturam. Sendo assim, os deficientes mentais deveriam ser proibidos de entrar no país enquanto imigrantes, impedidos de ingressar no meio militar, excluídos das fábricas e escolas através de processos seletivos e submetidos a exames pré-nupciais e intervenções cirúrgicas para o controle de sua reprodução. (SOUZA; BOARINI, 2008, p. 284)

Couser (2005) também aponta que as concepções eugenistas eram evidentes na primeira metade do século XX, tendo atingido seu clímax na Alemanha nazista. Estas mesmas concepções, segundo Hillier, Johnson e Traustadóttir (2007) posicionavam as pessoas com deficiência intelectual como imorais, antissociais e improdutivas, dentre outras características negativas.

Além dessas concepções, Couser (2005) aborda a questão da concepção espiritual de deficiência, que chega a considerar a deficiência intelectual como fruto de uma possessão demoníaca. Quanto à concepção de deficiência intelectual defendida pela medicina ocidental, Couser (2005) argumenta que esta tem o mérito de ter evitado a perseguição e até a execução dos deficientes intelectuais por serem pessoas “possuídas pelo demônio”, por meio da classificação destas como doentes mentais simplesmente, que deveriam então ser recuperados.

Goffman (1988) aborda que essa noção pode ter surgido a partir de uma abordagem médica da humanidade, ou nas tendências de grandes burocracias, de uma maneira próxima à matriz da normalidade, discutida por Carvalho-Freitas e Marques (2007b). Couser (2005) argumenta que a concepção da medicina ocidental sobre deficiência não contribui para uma análise das representações culturais a respeito, uma vez que trata a deficiência como uma anormalidade que reside somente e objetivamente no corpo do indivíduo – e não nas percepções daqueles que o cercam.

## **2.5 Desafios para o estabelecimento de um panorama estatístico da inserção de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho brasileiro**

Diante da proposta de abordagem dos desafios tocantes à inserção de pessoas com deficiência intelectual, logo de início nos deparamos com uma série de barreiras. Uma delas diz respeito à falta de dados socioeconômicos consistentes sobre as pessoas com deficiência no Brasil. O IBGE não incluiu, até o censo de 2010, questões referentes às pessoas com deficiência no levantamento populacional. A partir de dados amostrais, no entanto, o IBGE (2005) disponibiliza a informação de que 14,5% da população brasileira têm algum tipo de deficiência (dados do censo de 2000). Segundo os dados preliminares do censo de 2010 (IBGE, 2011), 1,4% da população brasileira declararam ter deficiência mental. Apesar da ciência deste número, não há informações mais detalhadas sobre o perfil socioeconômico destas pessoas.

Iniciativas começaram apenas recentemente a ser implantadas no sentido de se mapear e se cadastrar o perfil das pessoas com deficiência no Município de São Paulo – SP (Lei 15.096, 2010). Entretanto, como o “Programa Censo-Inclusão e Cadastro-Inclusão”, criado pela Lei 15.096 (2010), ainda não foi a campo para identificar o perfil das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, os dados ainda não estão disponíveis para o almejado direcionamento de políticas públicas e, da mesma forma, não estão disponíveis para a

realização de pesquisas acadêmicas. Costa e Ferreira (2006) e Clemente e Silva (2011) também alertaram que os dados disponíveis sobre o número de pessoas com deficiência são insuficientes e questionáveis.

No que diz respeito à inserção das pessoas com deficiência e, mais especificamente, à inserção de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho brasileiro, estão disponíveis, em âmbito nacional, os dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, que dão um panorama da inserção na economia formal, já que se baseia em informações prestadas pelas organizações ao Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Dos 41.207.546 trabalhadores computados pela RAIS/MTE em 2009, apenas 288.593 correspondiam a trabalhadores com deficiência, ou seja, os PcDs representavam, então, apenas 0,70% dos empregados formais no Brasil (CLEMENTE; SILVA, 2011). Estes dados sinalizam também aspectos importantes sobre a remuneração e a distribuição das vagas ocupadas por PcDs, conforme os diferentes tipos de deficiência:

Tabela 1 – Ocupação de vagas e remuneração média por tipo de deficiência no Brasil.

<b>Ocupação de vagas por tipo de deficiência</b>			<b>Remuneração média (R\$) por tipo de deficiência em 31/12/2009</b>
<b>Deficiência</b>	<b>Nº absoluto</b>	<b>%</b>	
Física	157860	54,7	R\$ 1.555,68
Auditiva	65511	22,7	R\$ 1.696,57
Visual	14430	5,0	R\$.1.536,45
Intelectual	13275	4,6	R\$ 681,97
Múltipla	3463	1,2	R\$ 1.221,81
Reabilitados	34054	11,8	R\$ 1.692,27
Total	288593	100	-

Fonte: RAIS – MTE – 31/12/2009. Elaboração: SDTI / PMO, adaptado de Clemente, C. A.; Silva, M. F. (orgs.) (2011).

A Tabela 1 mostra a ocupação de vagas por tipo de deficiência no Brasil, registrada em 2009, e a remuneração média por tipo de deficiência. Os dados mostram que, em 2009, 4,6% das 288.593 pessoas com deficiência empregadas na economia formal brasileira eram pessoas com deficiência intelectual, e que o salário médio dessas pessoas era significativamente inferior ao salário médio das demais pessoas com deficiência. A este respeito, pode-se fazer a suposição de que a baixa remuneração paga às pessoas com deficiência intelectual poderia servir de estímulo à contratação das mesmas. De fato, saindo de uma proporção de 2,4% em 2007, as pessoas com deficiência intelectual passaram a

compor 4,6% das pessoas com deficiência empregadas na economia formal brasileira em 2009.

Embora ainda não tenhamos dados empíricos que confirmem ou refutem a suposição de que os baixos salários seriam um estímulo á contratação, nos chamam a atenção alguns dados referentes ao município de Osasco, obtidos junto à Gerência Regional do Trabalho e Emprego de Osasco – SP (C. A. Clemente, comunicação pessoal, 16 de abril de 2011), que mostram que, de 2002 até 2010, a proporção de pessoas com deficiência intelectual, em relação ao total de PcDs empregadas naquele município (10003 PcDs no total em 2010) cresceu de 0,6% para 7,0% (700 pessoas com deficiência intelectual em 2010), o que mostra, pelo menos naquele município, um crescimento proporcional expressivo, ainda maior que o percentual nacional. As informações obtidas sobre Osasco – SP, embora não sirvam ao propósito de explicar uma tendência nacional de aumento da contratação de pessoas com deficiência, despertam o interesse de pesquisar as razões deste aumento, ou, quem sabe, o porquê deste aumento não ter sido ainda maior.

Independentemente das conclusões que podem ou não ser realizadas a partir dos dados estatísticos mencionados, uma vez que os mesmos só abrangem a economia formal e dependem de informações declaradas pelas empresas, fica evidente o quão aquém o país está do cumprimento da Lei de Cotas (BRASIL, 1991).

A melhoria do panorama da inserção de pessoas com deficiência no Brasil depende de múltiplos fatores, dentre os quais se destacam as questões regulatórias. A formulação de leis, decretos e outras normativas que determinaram a obrigatoriedade da inserção das PcDs nas organizações, assim como é importante o cumprimento destas leis – um obstáculo à inserção e à inclusão que será analisado na seção a seguir.

## **2.6 A dimensão regulatória da inserção de pessoas com deficiência intelectual**

Quase todos os artigos publicados nos principais periódicos (RAC, RAE, RAUSP, RAM, ReAD e O&S) ou apresentados em eventos acadêmicos de administração no Brasil (EnANPAD, EnGPR, EnEO) nos últimos 10 anos abordam com maior ou menor ênfase a questão regulatória e, alguns deles, a evolução do arcabouço regulatório tocante à inserção das PcDs, o que mostra a importância fundamental deste aspecto para as práticas de inclusão realizadas (ou ignoradas) pelas organizações.

As origens históricas internacionais das leis hoje existentes são resgatadas por Carvalho-Freitas e Marques (2010), que apontam que só após o fim da Segunda Guerra Mundial alguns direitos das pessoas com deficiências foram estabelecidos na Europa, uma vez que muitos combatentes retornaram mutilados das frentes de batalha. As regulamentações se estenderam às demais PcDs, segundo Goss, Goss e Adam-Smith (2000), por meio das legislações de cotas, que existem na Europa desde a década de 1940, como uma forma de caridade social.

De acordo com Goss, Goss e Adam-Smith (2000), há no mundo dois paradigmas principais sobre deficiência. Um deles, mais adotado pelos EUA, Canadá e Austrália, baseado em preceitos da livre iniciativa e dos direitos individuais, foca em fortes medidas anti-discriminação e direitos civis, enquanto o outro paradigma, de origem européia, apóia-se em um processo de maior intervenção do estado e nas cotas compulsórias de vagas de emprego para PcDs. O Brasil, segundo Carvalho-Freitas e Marques (2010), vem adotando os modelos de cotas, atribuindo ao estado a obrigação de resolver os problemas associados à inclusão de PcDs no mercado de trabalho.

A partir destas primeiras iniciativas, organizações internacionais multilaterais tomaram providências no sentido de assegurar às PcDs chances de participação na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas, como apontaram Carneiro e Ribeiro (2008). É o caso da ONU, que promulgou a Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, aprovada em 9 de dezembro 1975, e da OIT, que promulgou em 1983 a Convenção Internacional nº 159, sobre a necessidade de adoção, pelos países, de medidas de fomento e favorecimento à inclusão das PcDs nas atividades produtivas, em consonância com a mencionada declaração da ONU (CARNEIRO; RIBEIRO, 2008).

O governo brasileiro ratificou a convenção da OIT por meio do Decreto nº 129, de 22 de maio de 1991, mas, desde 1989, já vigorava a Lei nº 7853 (BRASIL, 1991) que, em seu Art. 2 determinou “a adoção de legislação específica que discipline a reserva de mercado de trabalho, em favor das pessoas portadoras de deficiência, nas entidades da Administração Pública e do setor privado (...)”. Como consequência, foi promulgada a Lei nº 8.213 (1991), mais conhecida como “Lei de Cotas”, que estabeleceu que a empresa com 100 ou mais empregados estivesse, a partir de então, obrigada a preencher de 2% a 5% de seus postos de trabalho com pessoas com deficiência, nas seguintes proporções: 2% para empresas que tenham de 100 a 200 funcionários, 3% para empresas que tenham entre 201 a 500

funcionários, 4% para empresas que tenham entre 501 a 1000 funcionários e 5% para as empresas que tenham mais de 1000 funcionários.

Apesar do estabelecimento das cotas, somente com a publicação do decreto nº 3.298 (BRASIL, 1999), as determinações da Lei n. 8.213 (BRASIL, 1991) foram mais claramente operacionalizadas (por exemplo, com as normativas tocantes à reserva de vagas para concursos públicos, dentre outras), o que viabilizou de maneira mais clara o início do seu cumprimento.

Mesmo com todas as leis e decretos, a aplicação da lei de cotas encontra até hoje muitos desafios. Carneiro e Ribeiro (2008), ao analisar no Ministério Público do Trabalho (MPT) processos contra aproximadamente 80 empresas por não cumprimento da Lei de Cotas, identificaram a sistemática utilizada pelos promotores de justiça na realização das ações voltadas ao cumprimento da lei, bem como um rol de estratégias das quais as organizações lançam mão para não empregar PcDs. Algumas delas listadas a seguir:

- 1) Redução do número de funcionários contratados diretamente (terceirização dos demais), visando a redução do percentual de cotas, ou até a isenção da empresa das contratações de PcDs;
- 2) Argumentação de que o ramo é peculiar e requer pessoas com habilidades muito específicas, que não são possuídas, de maneira geral, por PcDs, somada à elevação das exigências de qualificação e experiência, para reduzir o número de possíveis candidatos a uma determinada vaga;
- 3) Ênfase na periculosidade de algumas funções, com solicitação de exclusão de funções "consideradas inadequadas para PcDs" do cálculo da cota, na tentativa de restringir a cota a funções burocráticas e administrativas;
- 4) Argumentação fundada na dita dificuldade de se encontrar profissionais sujeitos a regulamentação profissional, tais como médicos e enfermeiros;
- 5) Argumentação de que, por "limitações biológicas", as PcDs não têm capacidade para exercer determinadas funções;
- 6) Tentativa de classificação de funcionários anteriormente pertencentes ao quadro como pessoas com deficiência, principalmente com deficiência auditiva leve;
- 7) Argumentação de que a organização exerce papel socialmente relevante, ou não possui fins lucrativos e, portanto, não estaria sujeita à aplicação da norma;

8) Tentativa de atribuir à lei um caráter inconstitucional, à medida que a reabilitação e inserção dos mais necessitados caberiam ao estado, e que a empresa recolhe os impostos para que o estado cumpra seu papel. Este último foi considerado pelos autores como o argumento juridicamente mais agressivo, já que questiona os fundamentos constitucionais da lei.

Ainda segundo Carneiro e Ribeiro (2008), o MPT padece por falta de recursos para fazer com que as empresas cumpram a lei adequadamente. Além das estratégias identificadas e enumeradas acima, os autores constataram que há uma seletividade na contratação das PcDs, de forma que pessoas com deficiências mais graves tendem a não ser contratadas.

Além das convenções, leis e decretos mencionados, que foram criados na tentativa de assegurar os direitos das pessoas com qualquer tipo de deficiência, há também documentos normativos que visam promover e assegurar especificamente os direitos das pessoas com deficiência intelectual. Na Lei 10.216, (2001), também conhecida como “Lei do transtorno mental”, consta que é direito da “pessoa portadora de transtorno mental (...) ser tratada com humanidade e respeito e no interesse exclusivo de beneficiar sua saúde, visando alcançar sua recuperação pela inserção na família, no trabalho e na comunidade” (Lei n. 10.216, 2001, Art 2º, Parágrafo único). Embora a lei trate da questão da doença mental, que não deve ser confundida com deficiência intelectual, ela se aplica às pessoas com deficiência intelectual, e menciona a questão do trabalho como instrumento de recuperação e inserção social.

Outro importante documento, direcionador de leis e de políticas públicas sobre deficiência intelectual nas Américas, é a Declaração de Montreal sobre a Deficiência Intelectual (OMS/OPAS, 2004), que, diante do reconhecimento das desvantagens e barreiras históricas que as pessoas com deficiências intelectuais têm enfrentado, promove a formulação e condução de políticas afirmativas, que incluam, dentre vários outros direitos, o direito de acesso das pessoas com deficiência intelectual à educação inclusiva, a um trabalho remunerado e equiparado, e aos serviços integrados da comunidade.

No Brasil, as iniciativas de inserção de pessoas com deficiência, de uma maneira geral, são em grande medida moderadas pelas exigências legais, como indica o aumento do número de PcDs a partir da regulamentação da Lei de Cotas e da intensificação da fiscalização. No entanto, os dispositivos utilizados pelas empresas para fuga do dever de inserção das pessoas com deficiência, tais como mencionados nesta seção, são maneiras de certa forma grotescas de exclusão, que são levadas a efeito nas esferas judiciais. É importante



lembrar que, mesmo vencidos os obstáculos regulatórios à inserção, ainda há que se vencer os de natureza mais sutil, que representam desafios para organizações que muitas vezes cumprem a lei, sem, no entanto incluir de fato as PcDs. Estes sim são os que este trabalho pretende analisar mais a fundo.

### 3 PESQUISA EMPÍRICA

#### 3.1 Metodologia

##### 3.1.1 Tipo de pesquisa

Vergara (1990, 2010) propõe dois critérios básicos para tipificação de pesquisas em administração: quanto aos fins e quanto aos meios. A presente pesquisa, conforme esta tipologia, classifica-se da seguinte maneira:

a) Quanto aos fins: **descritiva**, pois visa descrever como ocorre o fenômeno da inserção de pessoas com deficiência intelectual nas organizações estudadas, a partir de múltiplas perspectivas sobre a interação entre as pessoas envolvidas.

b) Quanto aos meios: **pesquisa de campo**, pois o autor pretende realizar investigação empírica (entrevistas) em locais onde ocorre o fenômeno da inclusão de pessoas com deficiência intelectual, mais especificamente, em indústrias localizadas na região metropolitana de São Paulo – SP e **bibliográfica**, pois houve um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais (...)”, (VERGARA, 2010, p.43), que fornecerá o instrumental analítico necessário à aplicação da pesquisa de campo;. A pesquisa também é *ex post facto*, posto que o autor supõe de antemão a impossibilidade de manipulação e controle de variáveis no campo.

##### 3.1.2 Posicionamento ontológico e epistemológico

Ao escolher o método, ou seja, o caminho para a condução da pesquisa, o pesquisador deve levar em conta pressupostos tocantes à ontologia e à natureza humana (MORGAN; SMIRCICH, 1980), que direcionam a maneira pela qual o conhecimento será construído, ou seja, as questões epistemológicas do estudo.

A presente pesquisa embasar-se-á nos pressupostos inerentes ao interacionismo simbólico estrutural, tal como definido por Stryker (2006, p. 226), que considera a sociedade como:

um mosaico complexo, diferenciado, porém organizado de interações e relacionamentos relativamente duráveis e embutidos em uma série de grupos, organizações, comunidades e instituições que se intercedem e

abrangem estruturas de idade, gênero, classe, etnicidade, religião, dentre outras. Pessoas vivem e atuam em redes relativamente pequenas e especializadas de relacionamentos sociais, em grande medida por meio de papéis que determinam suas participações nestas redes (STRYKER, 2006, p. 226, tradução nossa).

Segundo Stryker (2006, pp. 224-225), a experiência pessoal é moldada de forma significativa pela localização da pessoa em estruturas sociais que definem barreiras mais ou menos permeáveis. Essas estruturas, tais como relacionamentos, grupos, redes, instituições e estratos fazem com que a experiência pessoal não seja aleatória, e sim organizada pelos limites determinados pelas interações sociais viabilizadas por estas estruturas.

Ao realizar uma releitura do trabalho de Morgan e Smircich (1980), Ann Cunliffe (2010) analisa as problemáticas intersubjetivistas, subjetivistas e objetivistas das ciências sociais, mostrando a fluidez dos limites que as distinguem. Segundo Cunliffe (2010, p. 10), interacionistas simbólicos adotam uma problemática subjetivista. Devido à consideração de que não há uma realidade independente a ser estudada, estes pesquisadores exploram construções sociais e realidades organizacionais em contextos particulares, investigando as formas pelas quais o homem molda, mantém e interpreta realidades sociais por meio de linguagem, símbolos e textos (CUNLIFFE, 2010, p. 10).

Cunliffe (2010) considera, no entanto, que interacionistas simbólicos, por considerarem a realidade social como construída, porém com um certo grau de estabilidade e uniformização, caminham no sentido de uma maior objetificação da realidade social, ou seja, adotam uma ontologia subjetivista com uma epistemologia objetivista. Stryker (2006) de fato enfatiza ao contextualizar o interacionismo simbólico estrutural que as formas e construções sociais são resultados da ação e da interação humana, o que abre a possibilidade de reconstrução, e até mesmo de mudança radical. Porém, Stryker (2006) afirma que isso não implica na inexistência de um mundo social objetivo que limita e constrange as estruturas e culturas construídas.

Embora reconheça a importância das estruturas ao imporem demandas normativas sobre os papéis a serem representados pelas pessoas, Stryker (2006) afirma que, em sua condição de ator, o sujeito pode e às vezes consegue exercer impacto significativo sobre o que acontece consigo. Portanto, a abordagem do interacionismo simbólico não considera que o homem simplesmente reaja às restrições institucionais de forma totalmente passiva. Stryker (2006) considera tanto as possibilidades de produção e de mudança da realidade social quanto de reprodução e estabilidade. “Pessoas são constrangidas no que são, podem se tornar e no

que fazem, em consequência de seu pertencimento na sociedade. No entanto, elas ainda têm alguma liberdade de ação.” (STRYKER, 2006, p. 225, tradução nossa).

Outro ponto central para o desenvolvimento do presente trabalho é a centralidade do simbólico e do subjetivo na vida social. Stryker (2006) ressalta que as explicações sobre as interações sociais devem levar em conta as definições e interpretações daqueles que interagem, uma vez que estas definições e interpretações geram consequências para a maneira pela qual estas pessoas constroem seu comportamento e suas formas de interação com os demais.

Goffman (1988) afirmou, ao tratar dos alinhamentos intragrupais entre os companheiros de sofrimento do indivíduo, que o que um indivíduo é, ou poderia ser, deriva do lugar que ocupam os seus iguais na estrutura social. Stryker (2006) afirma, de maneira análoga, que a maneira pela qual as pessoas se definem reflete as percepções que elas guardam a respeito das ações dos participantes de suas interações em direção a si mesmas. Em outras palavras, “o *self* interage dialeticamente com as respostas de outros, para produzir um *self* emergente que organiza e guia o comportamento da pessoa.” (STRYKER, 2006, p. 225, tradução nossa.). Essa noção dialoga com a noção de Goffman (1988) sobre os estereótipos enquanto elementos estruturais que organizam as interações entre as pessoas.

O interacionismo simbólico estrutural, segundo Stryker (2010), utiliza o conceito de papel para facilitar a articulação entre as idéias do interacionismo simbólico e a teoria dos papéis. Segundo o autor, as expectativas que recaem sobre as pessoas em suas interações com outras passam a ter, nesse contexto, uma importância fundamental, uma vez que são determinantes para os processos de interação e, por conseguinte, para os processos de organização das estruturas sociais. Stryker (2006) argumenta que as pessoas, ao agirem no contexto destas estruturas, reconhecem e rotulam umas às outras enquanto ocupantes de posições, o que implica na existência de expectativas internalizadas relativas ao próprio comportamento e ao comportamento dos outros. As interações entre as pessoas podem validar ou desafiar as definições subjacentes a estas expectativas, uma vez que o comportamento não é determinado por estas definições, e sim pelas trocas que ocorrem durante as interações entre os atores (STRYKER, 2006, p. 226).

Segundo Sasaki (2002, p. 1) a deficiência é um assunto “tradicionalmente eivado de preconceitos, estigmas e estereótipos”. Até mesmo os termos utilizados pelas pessoas ao se referirem ao assunto são considerados corretos ou não, segundo Sasaki (2002), em decorrência de valores e conceitos que, em cada época, vigem em cada sociedade. Carvalho-

Freitas e Marques (2007c) apontaram também o caráter histórico e subjetivo das maneiras pelas quais as pessoas vêem a questão da deficiência. Pelo caráter do objeto, e pelas diferenças de perspectiva, nuances e particularidades presentes em cada um dos sujeitos que serão entrevistados, o autor assumirá que a realidade só poderá ser inferida a partir das percepções daqueles que a experimentam, considerando seus contextos específicos e suas maneiras de perceber a si mesmo, ao mundo e seus significados.

### **3.1.3 Procedimentos de coleta de dados**

O método selecionado para a coleta dos dados no campo é a entrevista qualitativa com baixo grau de estruturação, ou semi-aberta, como definido por Vergara (2010). Segundo King (1994), o objetivo de qualquer entrevista em pesquisas qualitativas é ver o tópico de pesquisa pela perspectiva do entrevistado, e entender como e porque este veio a ter esta perspectiva em particular. Para atingir este objetivo, segundo King (1994), este tipo de entrevista carrega as seguintes características: um baixo grau de estruturação imposta pelo entrevistador, uma preponderância de questões abertas, um enfoque em situações específicas e sequências de ações que ocorrem no mundo do entrevistado.

Segundo King (1994), este tipo de entrevista é apropriado, dentre outras situações: (1) quando o estudo enfoca o significado que um determinado fenômeno tem para os participantes; (2) quando percepções individuais acerca de processos que ocorrem em uma certa unidade social – como um grupo de trabalho, departamento ou organização – serão estudadas de maneira prospectiva, por meio de uma série de entrevistas; (3) quando relatos históricos individuais são necessários para o entendimento de como um certo fenômeno se desenvolveu.

### **3.1.4 Sujeitos de pesquisa**

A seleção das organizações nas quais a pesquisa de campo será realizada se dará por conveniência e acessibilidade. O autor, em dezembro de 2010, participou de um evento de dois dias voltado ao público executivo, destinado à discussão das práticas de gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. Participaram deste evento, majoritariamente, representantes das áreas de gestão de pessoas de empresas de grande porte, de diversos setores (comércio, indústria, serviços, bancos etc.), além de

representantes do poder judiciário e da administração pública. Diversas pessoas contatadas neste evento mostraram interesse por colaborar numa eventual pesquisa e forneceram seus dados para contato. Alguns destes, quando contatados, além de reiterar sua disponibilidade, forneceram contatos de outras pessoas, em outras empresas, o que caracteriza também o escopo de “bola de neve” que, segundo Vergara (2010, p. 47), ocorre “quando a escolha dos sujeitos se deve a pessoas indicando outras”.

O autor está ciente do caráter delicado do tema, que passa por questões jurídicas e relacionadas à imagem da organização para o mercado, fator que poderia inibir a disposição dos sujeitos a contribuir para a pesquisa. Por isso, procurou ampliar ao máximo esta rede de contatos, participando de mais eventos e acumulando um número de contatos cerca de dez vezes maior que o número pretendido de organizações a serem pesquisadas. A intenção do estudo é caracterizar o processo de inserção de pessoas com deficiência intelectual em cinco empresas localizadas na grande São Paulo. As cinco empresas participantes, todas com mais de 1000 funcionários, foram: uma indústria de peças automotivas, uma indústria do ramo alimentício, uma prestadora de serviços de consultoria, terceirização e gestão de recursos humanos, uma comercial varejista e um jornal.

Uma vez explicada a escolha das organizações, passa-se à escolha dos funcionários a serem entrevistados. Para compreensão do processo de inserção de pessoas com deficiência intelectual nas organizações estudadas, pretende-se revelar a percepção de seus principais envolvidos. Assim, procura-se obter os elementos necessários à compreensão do fenômeno a partir de diferentes perspectivas. A partir de contatos iniciais com funcionários das áreas de gestão de pessoas de algumas organizações, o autor concluiu que os principais envolvidos são, além da própria PCDI, seus colegas (pares), superiores hierárquicos (chefes) e as pessoas responsáveis pela inserção na área de gestão de pessoas.

Durante a pesquisa, no entanto, percebeu-se a necessidade de entrevistar profissionais vinculados a organizações de apoio à inclusão, ou que se envolvem de alguma maneira com atividades relacionadas. Duas das empresas pesquisadas firmaram parcerias com APAEs de diferentes cidades da região metropolitana de São Paulo. Diante da importância da atuação das APAEs para o processo de inserção nestas companhias, três funcionárias destas organizações – uma pedagoga e duas psicólogas – foram entrevistadas para que explicassem a atuação de suas organizações junto às empresas, pessoas com deficiência intelectual e suas famílias.

Houve a tentativa de entrevistar membros do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do Ministério Público do Trabalho (MPT), uma vez que estes órgãos foram mencionados por funcionários de todas as organizações pesquisadas enquanto agentes de fiscalização do cumprimento da Lei de Cotas. Embora as entrevistas não tenham acontecido, por indisponibilidade de agenda dos auditores do MTE e dos promotores de justiça, as informações a respeito da atuação desses órgãos foram obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e de presença em eventos promovidos por ambos os órgãos.

Ao final da pesquisa de campo, as entrevistas listadas na Tabela 3 foram realizadas e transcritas. Por razões de sigilo, as empresas terão seus nomes trocados, a localização das APAEs será substituída pelas letras X e Y e, no capítulo da discussão, os nomes das pessoas mencionadas são fictícios.

**Quadro 1 – Perfil das pessoas entrevistadas**

<b>Organização</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>Perfil das Pessoas entrevistadas</b>
Indústria de peças automotivas ("Peças F")	2	Profissional de RH
	3	Chefe direto de PCDI
	1	Colega de PCDI (funcionária da linha)
	2	PCDI (funcionários da linha)
Indústria de alimentos ("Alimentos A")	1	Profissional de RH
	1	Chefe direto de PCDI
	1	Colega de PCDI (funcionária da linha)
	1	PCDI (funcionário da linha de produção)
Prestadora de serviços de RH ("Serviços R")	1	Profissional de RH
	1	Chefe direto de PCDI
	1	Colega de PCDI (Mensageira)
	1	PCDI (Mensageiro / Office Boy)
Comercial varejista/Supermercado ("Supermercados V")	2	Profissional de RH
	1	Chefe direto de PCDI
	1	Colega de PCDI (Funcionário da padaria)
	1	PCDI (Funcionário da padaria)
Jornal (Empresa J)	1	Profissional de RH
	4	Tutoras de PCDI
	1	PCDI (Orientadora de visitantes)
APAE X	1	Orientadora profissional (Psicóloga)
APAE Y	1	Orientadora profissional (Psicóloga)
	1	Instrutora (Pedagoga)
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	

Fonte: Elaboração do autor.

### 3.1.5 Direcionamento das entrevistas

Uma entrevista qualitativa, segundo King (1994), não se baseia em um roteiro formal de questões a serem perguntadas palavra a palavra em uma ordem configurada, e sim, em um guia contendo os tópicos que o entrevistador deve tentar cobrir durante a entrevista. Estes tópicos se baseiam, de acordo com King (1994), em três fontes: literatura pesquisada, conhecimento pessoal do entrevistador e em trabalhos informais preliminares, tais como discussões com pessoas detentoras de experiências relacionadas ao tema da pesquisa. Considerando estes aspectos, esta seção destina-se a tratar dos tópicos abordados juntamente aos sujeitos entrevistados:

- a) **Responsáveis pelas áreas de diversidade e inclusão, na área de gestão de pessoas:** junto aos funcionários detentores deste perfil, pretende-se levantar informações mais gerais sobre o processo de inclusão. Como estas pessoas não necessariamente se relacionam diretamente com as PcDs no dia-a-dia de trabalho (a não ser que a PcD esteja alocada na própria área de gestão de pessoas), o enfoque será dado a questões antecedentes e periféricas à experiência do PcD na organização, tais como questões referentes às políticas das organizações sobre a contratação de pessoas com deficiência intelectual, as razões pela escolha das pessoas com este perfil, a forma como se deu a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho (se houver), se ocorreu o apoio de alguma organização externa para a contratação e capacitação destas pessoas, se houve e como se deram as ações de conscientização junto aos funcionários, se há feedbacks das áreas sobre o processo de inclusão, a importância dos aspectos regulatórios para o desencadeamento deste processo, dentre outras informações que o entrevistado ou o entrevistador considerarem pertinentes, conforme o contexto da entrevista.
- b) **Colegas hierarquicamente pares das pessoas com deficiência intelectual:** Como estes funcionários convivem com a pessoa com deficiência intelectual em seu dia-a-dia de trabalho, acredita-se que seja possível obter percepções menos direcionadas pelo discurso oficial da organização. Estes funcionários serão perguntados sobre sua relação com as PcDs, sobre o que significa para eles trabalhar com a PcD, sobre o processo de entrada desta pessoa na organização, sobre o que mudou desde a inclusão da pessoa, sobre suas interações cotidianas, sobre o que ela pensa que poderia ser diferente no processo, as principais



facilidades e dificuldades existentes, dentre outras questões que porventura surjam no decorrer da entrevista.

**c) Colegas hierarquicamente superiores (chefes) das pessoas com deficiência intelectual:** além das questões perguntadas às pessoas hierarquicamente equivalentes à PcD, serão perguntadas questões referentes à gestão da equipe que conta com uma pessoa com deficiência intelectual, tais como questões referentes à relação com este subordinado e com os demais subordinados antes e após a inclusão, se esta pessoa é avaliada/cobrada de forma diferente, se os processos de trabalho foram ajustados, as percepções pessoais quanto ao processo e quanto ao poderia ser feito de forma diferente, dentre outras questões trazidas pelo contexto da entrevista.

**d) Pessoas com deficiência intelectual:** as entrevistas com estes funcionários abordarão os aspectos mais importantes para o entendimento do processo de inserção, tais como: suas experiências pessoais durante o processo de entrada e de preparação para a entrada na organização, suas histórias de vida, os pontos mais positivos e os mais negativos da experiência de trabalho que estão vivendo, as relações com os colegas e chefes, com as funções que exercem, as relações pessoais fora do trabalho, planos para o futuro, dentre outras questões.

### **3.1.6 Questões específicas sobre entrevistas com pessoas com deficiência intelectual**

Para que as entrevistas com as pessoas com deficiência intelectual forneçam ao pesquisador o maior número de elementos para o cumprimento dos objetivos de pesquisa, e ao mesmo tempo aconteçam em conformidade com elevados princípios técnicos e éticos, alguns aspectos importantes devem ser considerados. Autoras como Hillier, Johnson e Traustadóttir (2007) identificaram, por meio de suas pesquisas relacionadas à sexualidade de pessoas com deficiência, que o principal obstáculo à pesquisa não é a deficiência intelectual propriamente dita, mas as posições negativas em que estas pessoas foram situadas em suas comunidades ao longo da história.

Embora as pesquisas de Hillier, Johnson e Traustadóttir (2007) tenham tratado de um assunto provavelmente mais delicado que a questão do trabalho (a sexualidade), diversas lições podem ser extraídas, tais como a dificuldade de se conversar com estas pessoas com privacidade e sigilo (devido à presença e à intromissão de cuidadores, familiares etc.) e o

medo que as pessoas com deficiência intelectual podem ter de que o pesquisador esteja agindo como um espião de alguma instituição que possa retirar-lhes autonomia. Devido à última dificuldade mencionada, o pesquisador deve cogitar formas alternativas de acesso a estes participantes, de maneira que os mesmos possam confiar no processo de pesquisa, provendo assim informações mais ricas e fidedignas.

Finlay e Lyons (2001), a partir de resultados de diversas pesquisas que envolveram entrevistas e questionários aplicados a pessoas com deficiência intelectual, chegaram a uma lista de recomendações sobre a formulação de questões de entrevistas. Os autores frisam que as dificuldades apontadas não se aplicam a todas as pessoas com deficiência intelectual, já que muitos deles apresentam poucos problemas em relação a questões de entrevistas, ou seja, as sugestões dadas não se aplicarão a todos os respondentes. As sugestões presentes no Quadro 2, portanto, têm como objetivo o fomento de entrevistas e questionários mais inclusivos.

**Quadro 2 – Resumo de dificuldades e possíveis ações em entrevistas e questionários com pessoas com deficiência intelectual.**

<b>Tipo de problema</b>	<b>Problema específico</b>	<b>Ações possíveis</b>
Conteúdo da questão	Avaliações quantitativas	Utilizar questões de pré-teste sobre eventos concretos para os quais a frequência é conhecida.
	Questões sobre tempo	Utilizar eventos significantes como marcos
	Comparações	Perguntar sobre cada elemento separadamente
	Questões socialmente reflexivas	Checar o significado da resposta.
	Conceitos abstratos ou gerais	Checar significado da resposta. Utilizar situações concretas ou eventos. Entender que pessoas podem não ser capazes de realizar julgamentos generalizantes.
	Sintomas psiquiátricos	Evitar sintomas difíceis de serem entendidos ou descritos.
	Conteúdo irrelevante	Adequar o conteúdo do questionário ao público, para que não haja desconexão entre as perguntas e a realidade do respondente.
	Rótulos	Checar o entendimento.
	Conteúdo sensível	Ter ciência das dificuldades. Focar em questões específicas, e não em generalidades. Ressaltar que informações não serão compartilhadas com os cuidadores.
Formulação da questão	Questões negativas	Evitar adicionar a palavra “não” a orações positivas. Preferir a utilização da forma negativa das palavras
	Modificadores	Evitar modificadores, especialmente no fim das frases. Checar significado.
	Confusões sujeito-objeto e frases passivas.	Estar atento a questões quando isso puder ocorrer. Checar significado.
	Questões não compreendidas	Manter estrutura da questão simples, evitar vocabulários técnicos. Formular de maneiras alternativas.
Formatos das respostas	Questões de sim ou não	Evitar modificadores e estruturas complexas. Incluir a opção “eu não sei”. Checar o significado questionando sobre exemplos. Realizar pré-entrevistas para checar como as pessoas exibem incertezas ou respondem a sugestões falsas.
	Entendimento e classificação das respostas	Gravar o áudio das entrevistas. Voltar à questão posteriormente.

Fonte: adaptado de Finlay, W. M. L., & Lyons, E. (2001, p. 331, tradução nossa).

Foram excluídos do Quadro 2, em relação ao quadro original (FINLAY; LYONS, 2001, p. 331), os itens referentes exclusivamente à elaboração de questionários quantitativos, por não contribuírem para a pesquisa aqui descrita.

Preocupações parecidas com as de Finlay e Lyons (2001) foram externadas por Sigelman *et al.* (1983), a partir de extenso estudo realizado com o objetivo de aprimorar técnicas de entrevistas com pessoas com deficiência intelectual. Sigelman *et al.* (1983) argumentam que virtualmente qualquer pessoa consciente e sensível pode se tornar uma entrevistadora efetiva de pessoas com deficiência intelectual. No entanto, segundo os autores, pessoas não habituadas com este público e que eventualmente deixem transparecer reações negativas, podem fracassar. Por outro lado, pessoas que estejam habituadas, mas que assumam uma postura autoritária em relação às pessoas com deficiência intelectual, também tendem a vivenciar problemas na condução das entrevistas.

Dentre as principais recomendações de Sigelman *et al.* (1983), constam a atenção ao *rappport*, ou seja, ao provimento de certos feedbacks não específicos aos entrevistados, verbais ou não (posturais, atitudinais etc), para que eles mantenham o desejo de responder às perguntas; e também o conhecimento profundo do conteúdo a ser perguntado, uma vez que pode haver frequentemente a necessidade de se rephrasear as questões. Além disso, os autores sugerem que, após o término da entrevista, o entrevistador deixe o entrevistado a vontade para dizer o que quiser. Sigelman *et al.* (1983) citam exemplos que mostram que a conversa informal após a entrevista pode ser mais rica em informações que a própria entrevista.

Hillier, Johnson e Traustadóttir (2007) perceberam, logo no início de suas pesquisas com pessoas com deficiência intelectual, que o tradicional distanciamento que normalmente se espera entre pesquisador e participante não seria possível, uma vez que as pessoas demonstraram solidão e, embora houvesse o esforço de se conversar dentro dos limites da pesquisa, tanto os pesquisadores como os participantes sentiram as dificuldades de desengajamento. Em alguns casos apontados pelas autoras, os relacionamentos continuaram após o término das pesquisas.

O ponto central, enfim, é o de que boas doses de sensibilidade, educação, humanidade e paciência tendem a trazer bons frutos para ambas as partes, uma vez que conceder uma entrevista, ser ouvido, também pode ser muito gratificante (SIGELMAN *et al.*, 1983).

### **3.2 Análise dos dados: análise de conteúdo**

Em muitos casos, como identificaram Hillier, Johnson e Traustadóttir (2007), a deficiência intelectual dos participantes pode fazer com que a comunicação durante as

entrevistas seja lenta e difícil. Por isso, para assegurar a acuidade das representações, conforme recomendam Hillier, Johnson e Traustadóttir (2007), as transcrições das gravações das entrevistas mais dificilmente inteligíveis foram realizadas pelo próprio entrevistador, ou seja, pelo autor deste trabalho. As demais transcrições foram realizadas por uma empresa especializada e posteriormente conferidas integralmente pelo pesquisador, que escutou novamente as entrevistas para efetuar correções menores de entendimento e pontuação.

Depois de realizadas e transcritas, as entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977, p. 42) designa sob o termo de análise de conteúdo:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42)

O percurso realizado pode ser descrito por meio dos três pólos cronológicos propostos por Bardin (1977, p. 95): a pré-análise, a exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (que aqui serão chamados de análise).

### **3.2.1 Pré análise do material**

O material transcrito foi lido previamente pelo pesquisador por três vezes, segundo a abordagem da leitura flutuante, proposta por Bardin (1977). Esta abordagem, segundo a autora, é “muito aberta a todas as idéias, reflexões, hipóteses, numa espécie de *brainstorming* individual” (BARDIN, 1977, p. 75). A primeira leitura se deu durante a realização das transcrições pelo próprio pesquisador e da conferência das transcrições realizadas por terceiros. As demais foram feitas em seguida e já deram origem a algumas anotações primárias das intuições acerca dos temas que foram identificados.

Já durante a leitura flutuante, os temas que emergiram foram anotados em uma linha de uma planilha eletrônica, para que o trabalho da próxima etapa fosse facilitado.

### **3.2.2 Exploração do material**

Nesta etapa foi realizada a escolha das unidades de registro e suas categorizações. A categorização, conforme definida por Bardin (1977, p. 117), “é uma operação de

classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos”. O processo adotado para a categorização foi o procedimento por “milha”, que consiste na classificação progressiva e analógica dos elementos, à medida que se apresentam a quem os analisa (BARDIN, 1977, p. 119). As categorias, portanto, emergiram paulatinamente ao pesquisador.

O critério de categorização utilizado foi o semântico (BARDIN, 1977 pp. 117-118), a partir dos pressupostos da análise temática. Após o procedimento de leitura flutuante, foram feitas as leituras de identificação das unidades de significação e a anotação, no texto, do tema a que se referiam.

Na verdade, o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis. (BARDIN, 1977, p. 105).

Bardin (1977, p. 106) afirma que o personagem (entrevistado), classificado conforme suas características ou papéis sociais, também pode ser escolhido como unidade de registro. Embora a organização da análise dos dados tenha sido centralizada nos temas abordados, o personagem foi sempre considerado para fins de contextualização, ou seja, as unidades de significação analisadas foram vinculadas em primeiro lugar ao tema e, em segundo lugar, às pessoas que as proferiram, considerados os seus perfis. Afinal, como o tipo de análise conteúdo escolhido foi o qualitativo, seguiu-se as recomendações de Bardin (1977, p. 115) quanto à importância da contextualização da mensagem e a contextualização externa à mensagem. Ou seja, sempre foram consideradas as condições e circunstâncias da produção das mensagens (quem falou e em que circunstância) e os acontecimentos anteriores e paralelos.

A partir dos pressupostos mencionados, as transcrições foram lidas para que fossem efetuadas as escolhas das unidades de registro. Cada unidade de registro grifada recebeu uma anotação de identificação do tema. Cada tema identificado passou a encabeçar uma coluna de uma planilha eletrônica, em que, nas linhas, constavam os nomes das pessoas entrevistadas, suas organizações e seus papéis (PCDI, colega de PCDI, chefe de PCDI, gestor de RH ou especialista). Um exemplo da estrutura da planilha é dado pela Figura 1.

**Figura 1 – Estrutura da planilha de análise de conteúdo.**

Organização	Papel	Nome Fictício	Entrevistado:	Preconceito e ignorância	Condutas discriminatórias	Proteção e superproteção
Peças F	Chefe da PCDI	José	Orlando	*Unidade de significado 1 *Unidade de significado 2 *Unidade de significado 3		
Alimentos A	PCDI	Paula	Orozimbo		*Unidade de significado 1 *Unidade de significado 2	*Unidade de significado 1 *Unidade de significado 2 *Unidade de significado 3
Supermercados V	RH	Alberto	Antunes	*Unidade de significado 1		*Unidade de significado 1 *Unidade de significado 2

Fonte: Elaboração do autor.

### 3.2.3 Tratamento e análise dos dados

Após posicionadas todas as unidades de significado em suas respectivas células, a planilha foi lida sucessivas vezes, para confirmação ou reposicionamento das unidades em diferentes colunas temáticas. Algumas das colunas foram consequentemente eliminadas, enquanto outras foram adicionadas (novos temas). Os rearranjos categoriais só terminaram quando a redação final da análise ficou pronta, uma vez que a materialização da análise em texto proporcionou uma visão mais aprofundada sobre os significados e as interrelações existentes entre os temas.

À medida que pontos em comum iam sendo identificados entre as categorias primárias, as colunas foram posicionadas próximas umas das outras e ganharam cores. Temas relacionados receberam as mesmas cores e formaram conjuntos. Segundo Bardin (1977, p. 119), “geralmente categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca”.

Durante a leitura da planilha o autor realizou também uma seleção prévia daquelas unidades de significado que melhor simbolizavam seus respectivos temas, com o objetivo de utilizá-las na redação final do relatório de pesquisa. Os registros selecionados receberam cores diferentes, que facilitaram sua utilização posterior. Não foi realizada uma análise de frequência, embora a presença constante de certos temas tenha sido subjetivamente percebida e relatada. Segundo Bardin (1977, p. 115), “a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação”. Porém, enfoque da análise foi dado à presença ou ausência dos temas nas falas dos entrevistados.

O Quadro 3 resume o processo de categorização e agrupamento das categorias que determinou a escolha das categorias primárias e as fases de agrupamento que deram origem às

categorias terminais. 43 categorias primárias ao final do processo deram origem a 5 categorias terminais, que serão abordadas na discussão dos resultados.



**Quadro 3 – Categorização temática do conteúdo das entrevistas.**

<b>Categorias primárias reorganizadas (43)</b>	<b>Categorias secundárias (15)</b>	<b>C. Terminais (5).</b>	
Preconceito e ignorância	Preconceito , ignorância e discriminação.	Preconceito, estigma, ignorância e possíveis soluções.	
Condutas discriminatórias			
Proteção e superproteção			
Reações do público externo à inserção	Soluções para o preconceito, a ignorância e a discriminação.		
Rompimento de barreiras atitudinais			
Resultados da sensibilização			
Conceito de deficiência intelectual	Condutas familiares		
Condutas familiares inclusivas ou neutras			
Condutas familiares excludentes			
Questões referentes a outras minorias.	Questões referentes a outras minorias		
Caracterização das funções realizadas	Considerações positivas sobre pessoas com deficiência intelectual no trabalho	O trabalhador com deficiência intelectual, seus talentos e limitações.	
Características e qualidades funcionais das PCDI			
Aspectos disciplinares das PCDI			
PCDI como um "termômetro" da empresa	Questões limitantes da atuação das PCDI nas empresas		
Limitações das PCDI			
Problemas diversos enfrentados no ambiente de trabalho			
Capacidade cognitiva das PCDI			
Receio quanto a exposição a riscos	A obrigatoriedade da inserção e os desafios para cumprir as cotas.		O mercado da cota.
Exigências legais			
Mercado da "gestão da diversidade"			
Dificuldades estruturais na inserção	Das razões legais à responsabilidade social		
Das razões legais à responsabilidade social	Das razões legais à responsabilidade social	Políticas de inserção de pessoas com deficiência intelectual.	
Políticas de integração e socialização.	Gestão de pessoas com deficiência intelectual		
Treinamento			
Recrutamento e seleção			
Rigidez das normas			
Avaliação e acompanhamento			
Rotatividade	Estratégias adotadas para a inserção		
Parceria com organizações de apoio			
Estratégias adotadas para inserção			
Cultura de inclusão	Cultura de Inclusão		
Experiências de vida anteriores ou paralelas das PCDI	Os indivíduos com deficiência intelectual, suas histórias e planos	Aspectos da subjetividade em interação.	
Nível e percepção da deficiência			
Planos para o futuro e crescimento			
Melhorias geradas nas relações entre as pessoas	Ganhos pessoais para os envolvidos com a inserção		
Trabalho gratificante			
Desenvolvimento de novas habilidades			
Relacionamento com as PCDI	Aspectos das interações das PCDI no ambiente de trabalho		
Vínculo com a organização, colegas e gestores.			
Relacionamento com o chefe direto			
Pertencimento ao grupo			
Significado do trabalho	Percepções sobre as experiências de trabalho		
Questões negativas sobre o trabalho			

Fonte: Elaboração do autor.

#### 4. ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

A discussão dos resultados da pesquisa será organizada a partir dos temas abordados durante as entrevistas, organizados pelas categorias que emergiram durante a análise de conteúdo. A partir da discussão e das conclusões sobre os temas, pretende-se cumprir os dois objetivos específicos propostos:

1. A análise das políticas que são adotadas pelas organizações pesquisadas para a inserção de pessoas com deficiência intelectual, que constituíram uma das cinco categorias temáticas abordadas;
2. A abordagem dos demais temas que emergiram das entrevistas, identificados pelo processo de análise de conteúdo, conforme descrita no capítulo imediatamente anterior.

Bardin (1977, p. 120) recomenda que, dentre outros princípios, um bom conjunto de categorias deve obedecer ao critério de exclusão mútua, em que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão. O autor procurou levar em conta esta recomendação. Porém, há conteúdos que, em caráter de exceção se farão presentes ao mesmo tempo no capítulo destinado às políticas de inserção (4.2) e em outros capítulos, porém com diferentes enfoques e em contextos distintos. Tal exceção deve-se à necessidade de cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa.

Desta forma, a discussão dos achados começará pela abordagem das falas a respeito das questões legais e suas implicações para o percebido aumento da inserção das pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Em seguida, passa-se à descrição das políticas de inserção das pessoas com deficiência intelectual, organizada a partir dos critérios propostos pela FEAPAES-MG (2010) para fins de posterior comparação. Na terceira parte serão discutidas as representações dos entrevistados sobre as características profissionais das PCDI, com um enfoque funcional das suas atuações nas empresas.

Na quarta parte serão expostas e discutidas as principais barreiras estruturais à inserção das PCDI, identificadas nas falas das pessoas entrevistadas: o preconceito, os estigmas e a discriminação. Na seção final, o enfoque será direcionado aos aspectos das subjetividades das PCDI e suas interações com as pessoas que as cercam em suas trajetórias.

#### **4.1 O mercado da cota: aspectos da obrigatoriedade da inserção das pessoas com deficiência intelectual.**

O propósito desta seção é abordar como os aspectos legais da inserção de pessoas com deficiência intelectual se fazem presentes no dia a dia das pessoas envolvidas com a questão nas organizações, de forma a contribuir para o melhor entendimento das interações entre os atores no ambiente organizacional. O objetivo desta análise não é, portanto, o de discutir o embasamento jurídico destas normas nem contribuir para o entendimento de como estas se operacionalizam por meio dos processos de fiscalização, tal como fizeram Carneiro e Ribeiro (2008) e como explicou Carmo (2011).

A análise dos temas abordados nas entrevistas indicou que a questão da obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência é de fundamental importância para o percebido aumento da inserção das pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho. A dinâmica das contratações de pessoas com deficiência intelectual pelas organizações foi alterada profundamente a partir do início da fiscalização da Lei 8.213 (BRASIL, 1991), que se deu no início da década de 2000, impondo vários desafios novos no trabalho de muitos gestores de pessoas, advogados e especialistas em inclusão de pessoas com deficiência. Uma das gestoras de RH entrevistadas mencionou o despreparo das empresas e organizações de apoio para lidar com a questão num passado recente:

Isso, APAE, todas, elas nunca tinham sido solicitadas, era o oposto, elas queriam empregar e a gente, as empresas, tinham uma dificuldade em aceitar, aí quando começou esse movimento muito forte, virou, porque assim, todas as empresas queriam muito contratar, todas...em busca de pessoa com deficiência, e as instituições, eu percebi assim, elas estavam preparadas para fazer oficinas, para o trabalho institucional do que elas pretendem. (Andréa – Gerente de RH dos Supermercados V).

As três funcionárias das duas APAEs pesquisadas explicaram como estas mudanças no ambiente regulatório provocaram alterações no desenvolvimento das atividades das suas organizações – de provedoras de serviços de terapia ocupacional em oficinas internas para prestadoras de serviços de qualificação para o mercado:

Então até 2003 as pessoas ficavam na APAE, entravam e ficavam aqui. Na verdade a APAE X como um todo era assim, todo mundo que entrava aqui, ficava. Aí de 2003 pra cá, por conta da própria lei de cotas, do movimento aí do cumprimento da lei, a gente mudou nosso formato, então nós passamos a ser um serviço de qualificação mesmo. (Nádia – Orientadora profissional da APAE X).

A “explosão” das contratações de pessoas com deficiência intelectual, porém, teria ocorrido mais recentemente. Nádia chegou a mencionar que “esse ano as empresas descobriram a deficiência intelectual”. Segundo esta especialista, tal mudança se deve à escassez de pessoas com deficiência física e auditiva qualificadas e disponíveis para contratação no mercado.

A referida escassez de pessoas com deficiência para contratação foi algo sempre presente nas falas das pessoas desde o estágio exploratório da presente pesquisa. E a escassez significa para as PCDI mais oportunidades de colocação no mercado. Algumas delas mostraram ciência a esse respeito. Homero, PCDI da Alimentos A, constatou: “Tá aumentando. Tá aumentando bastante, porque antes não tinha muita oportunidade como tá tendo agora.”.

Outro ponto percebido em favor da conveniência da contratação das pessoas com deficiência intelectual foi a possibilidade de, por meio da contratação da PCDI como aprendiz, a empresa cumprir com o atendimento a duas cotas: a da inserção de pessoas com deficiência (BRASIL, 1991) e a de inserção de menores aprendizes (BRASIL, 2000). Tal prática, adotada pela Alimentos A em parceria com a APAE Z, se dá a partir de um entendimento jurídico de que não há limite de idade para contratação de aprendizes, caso estes tenham deficiência intelectual. As opiniões sobre esta prática, coletadas junto aos especialistas e por meio de conversas informais mantidas com um líder sindical, são diversas: há quem a defenda ao dizer que é melhor que a PCDI tenha uma oportunidade de trabalho mesmo que por meio período, e quem a condene ao argumentar que esse regime contratual diminui as chances da PCDI ser efetivada como celetista formal, ganhando um salário mais alto e com mais segurança no emprego. Não está no escopo desta pesquisa, no entanto, avaliar aspectos éticos desta prática.

A questão central é que, ao que as falas indicam, há o desenvolvimento de um novo mercado de trabalho tanto para as PCDI quanto para as diversas pessoas envolvidas com a questão. Maria, instrutora da APAE Z, fez uma ressalva e mostrou muita preocupação com o surgimento de oportunistas que ganham dinheiro inserindo pessoas com deficiência intelectual sem se preocupar em tentar incluí-las de fato nas empresas que contratam:

No caso dessa pessoa que ofereceu esse curso com as melhores das intenções, mas depois a gente cortou vínculo com essa pessoa porque na verdade ela quer cumprir cotas, ela quer ganhar pela inserção porque tem muita gente ganhando dinheiro inserindo jovens nas empresas. (Maria – Instrutora da APAE Z).

Andréa, gerente de RH dos Supermercados V expôs o mesmo tipo de constatação:

E aí começou a surgir também nessa época, várias empresas que se... não vou falar que se aproveitaram do momento, mas era um mercado. Elas começaram a ganhar muito dinheiro com relação a isso, porque você começou a ter necessidade, vocês buscava as empresas e muitas empresas ofereciam no banco de dados. Que eu sabia que não existia esse banco de dados. Se existisse, a Delegacia Regional do Trabalho tinha oferecido. (Andréa – Gerente de RH dos Supermercados V).

Independentemente das estratégias adotadas para recrutamento e seleção e da adequação ética das demais práticas das empresas, em todas as empresas pesquisadas a razão primordial para a contratação sistemática de pessoas com deficiência e, mais especificamente, pessoas com deficiência intelectual, foi a Lei 8.213 (BRASIL, 1991), as regulamentações dela derivadas e a atuação conjunta dos fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego e dos promotores do Ministério Público do Trabalho.

Algumas das gestoras de RH entrevistadas atribuíram a realização das inserções das pessoas com deficiência nas organizações a uma preocupação com questões de responsabilidade social, de fomento à diversidade, cidadania e de respeito aos direitos fundamentais do cidadão sem, no entanto, retirar importância da obrigatoriedade das contratações enquanto razão de primeira ordem.

Aparentemente, a adoção de um discurso voltado à responsabilidade social está associada a uma necessidade de angariar adeptos aos programas de inserção entre os funcionários das empresas. Os funcionários dos Supermercados V, segundo Andréa (Gerente de RH), aceitarão mais facilmente as novas inserções de pessoas com deficiência caso o enfoque do discurso seja dado aspectos mais nobres que a obrigatoriedade imposta pela lei e suas possíveis consequências – as multas:

O negócio é você inverter isso: não é cumprir com a lei, fazer trabalho porque é obrigatoriedade, é fazer um trabalho porque essa pessoa tem direito a trabalho, entendeu? Aí a gente mudou, aqui nos Supermercados V a gente mudou esse contexto. Não é porque ela, você tem que cumprir lei, pro empresário, ele pode achar que tem que cumprir lei, mas nós começamos a fazer um trabalho voltado para o direito do cidadão, ele tem direito ao trabalho. (Andréa – Gerente de RH dos Supermercados V).

A sensibilização das pessoas envolvidas, seja por meio de argumentos relacionados ao cumprimento da lei ou questões mais profundas, depende de decisões a serem tomadas por quem define as políticas de inserção adotadas pelas organizações: tema reservado à próxima seção.

## 4.2 Políticas de inserção de pessoas com deficiência intelectual

Nesta seção, serão realizadas as descrições das políticas de inserção e inclusão de pessoas com deficiência intelectual, obtidas principalmente a partir da análise das entrevistas com o pessoal das áreas de Recursos Humanos (RH) das empresas. Em alguns casos, foram identificadas algumas diferenças entre as versões dadas pelo pessoal de RH e as versões contadas por diferentes pessoas envolvidas no processo, sejam estas funcionários com deficiência intelectual, seus colegas, seus chefes ou até mesmo as profissionais das APAEs entrevistadas. Nos casos em que estas diferenças se mostrarem relevantes, estas serão apontadas na discussão.

Não foi identificado um padrão nessas políticas, que serão descritas individualmente para cada empresa, porém, a partir dos mesmos critérios, definidos a partir do conteúdo que emergiu das entrevistas e dos critérios colocados pela cartilha publicada pela Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais (FEAPAES – MG, 2010):

- a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual;
- b) Recrutamento e seleção;
- c) Definição de funções;
- d) Treinamento e socialização;
- e) Realização de atividades de sensibilização;
- f) Acompanhamento e avaliação de desempenho.

As políticas e demais informações analisadas no presente trabalho serão antecedidas por breves caracterizações das empresas estudadas, para fins de contextualização. O detalhamento não será profundo, já que as empresas não podem ser identificadas. No entanto, procura-se prestar informações que sejam suficientes para o correto entendimento do contexto e do percurso realizado pelo pesquisador e pelos entrevistados durante a pesquisa.

Após a descrição das políticas de inserção nas empresas, uma subseção será dedicada ao trabalho realizado pelas duas APAEs pesquisadas, que atuam como parceiras de algumas das empresas analisadas neste trabalho.

### 4.2.1 Empresa 1: “Peças F”.

Situada em uma cidade da região metropolitana de São Paulo, a Peças F é uma indústria de peças automotivas, líder de mercado no Brasil em seu segmento. Emprega entre

1300 e 1700 funcionários, sendo que em torno de 1200 são celetistas formais. Os demais, temporários ou terceirizados. A empresa atualmente cumpre a cota estipulada pela Lei 8.213 (BRASIL, 1991), possuindo em seus quadros entre 60 e 70 pessoas com deficiência, em sua maioria pessoas com deficiência auditiva. Empregava oito pessoas com deficiência intelectual na ocasião da pesquisa de campo.

As entrevistas foram realizadas na matriz, onde também se encontra a principal planta fabril da empresa. A maior parte das conversas aconteceu em uma sala de reuniões do RH disponibilizada pelo principal contato do pesquisador na empresa. Algumas das entrevistas, no entanto, ocorreram nas adjacências da planta fabril, devido a questões de disponibilidade de alguns dos entrevistados. O pesquisador fez duas visitas à empresa, em dois dias distintos, para finalizar o cronograma de entrevistas. Nas duas ocasiões, foi levado por coordenadores industriais para conhecer a linha de montagem e os pontos da planta onde atuavam as pessoas com deficiência intelectual.

**a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual:** Dois funcionários da área de RH foram entrevistados. Uma da área de desenvolvimento organizacional e um da área de administração de pessoal (departamento de pessoal). Conforme mencionado por ambos profissionais, a razão para a contratação das pessoas com deficiência foi a **exigência legal**, que se materializou por meio de fiscalizações do Ministério do Trabalho. Saindo praticamente do zero, a cota foi atingida nos últimos dois anos. Desde o fim de 2010 a cota vem sendo mantida, pois como afirmou um dos funcionários do RH, “(...) não foi uma coisa esporádica pra atender a fiscalização, foi realmente porque **a empresa se conscientizou da importância do trabalho.**” Percebe-se que com o tempo o argumento do cumprimento da lei deu lugar à justificativa da contratação pela consciência adquirida. No caso específico das pessoas com deficiência intelectual, chamadas na empresa de “pessoas com deficiência mental leve”, a profissional de RH disse que não costumam ter problemas de acesso à fábrica, enquanto um “cadeirante” (*sic*) provavelmente teria. Isso indica que há uma certa conveniência em se contratar pessoas com deficiência intelectual ao invés de pessoas com tipos de deficiência que dificultem seus acessos à planta fabril.

**b) Recrutamento e seleção:** O recrutamento dessas pessoas se dá por indicação. Não há um canal específico estruturado. A “Peças F” não tem parceria com nenhuma organização de apoio ou instituição de ensino e formação de pessoas com deficiência. Quanto à seleção, uma das profissionais de RH afirmou que algumas exigências são relaxadas:

Para o deficiente, a gente vê muito mais a capacidade produtiva. A gente não olha pras outras competências, porque por exemplo: se ele não tiver ensino médio, ele não vai deixar de ser contratado porque ele não tem ensino médio, né? Desde que ele tenha capacidade produtiva, desde que ele tenha outros tipos de experiência, tenha uma adaptação fácil, a gente não restringe. (Élida, Profissional de RH na Peças F).

**c) Definição de funções:** Na “Peças F” as pessoas com deficiência intelectual trabalham em diversas etapas das linhas de produção, ocupando o cargo inicial de operador. Trabalham no chão de fábrica, executando normalmente funções repetitivas, na montagem e embalagem das peças fabricadas. Uma função comumente exercida por eles, por exemplo, é a de retirar as peças da esteira e colocá-las num aramado (espécie de pequeno *container*, feito de tela metálica rígida, destinado ao transporte interno dos produtos). Em duas visitas feitas pela fábrica o pesquisador presenciou a realização desta tarefa por duas PCDI diferentes.

**d) Treinamento e socialização:** Para todas as pessoas contratadas pela empresa são realizadas atividades de integração, de apresentação das áreas, das linhas de produção, das políticas etc. Não há nenhuma orientação específica para as pessoas com deficiência, ou atividades de sensibilização para os demais colaboradores.

**e) Realização de atividades de sensibilização:** Não há atividades de sensibilização específicas para a inserção de pessoas com deficiência intelectual, ou com outras deficiências. Os entrevistados mencionaram somente sensibilizações referentes à segurança do trabalho. Um dos coordenadores entrevistados disse:

Acho que deveria ter uma campanha mais forte com as pessoas de dentro né? Uma preparação assim da consciência de que uma pessoa deficiente, ela não é deficiente. Porque mesmo a gente considerado eficiente, a gente somos deficiente né... Que nem eu passo pro pessoal... Não é porque você faz tudo que você é eficiente. Você tem outras deficiência diferentes. né? A única diferença da gente pro Pedro (PCDI), é o raciocínio. Mas só que a... a gente tem deficiência que talvez ele tem essas eficiências melhores ainda que a gente, a percepção, né? (José – Chefe direto das PCDI na Peças F).

A partir desta declaração, ficou evidente o desejo do coordenador de que houvesse uma maior atuação da empresa no sentido de sensibilizar os funcionários a respeito das possibilidades das pessoas com deficiência. Independentemente da abordagem dada pelo coordenador, fica evidente também a importância do papel da pessoa que chefia a equipe em que está inserida a pessoa com deficiência, num contexto de falta de apoio da empresa nos processos de sensibilização.



**f) Acompanhamento e avaliação de desempenho:** Existe avaliação de desempenho para todos os funcionários, feita por meio de entrevista, mas não há abordagem específica para pessoas com deficiência intelectual.

#### 4.2.2 Empresa 2: “Alimentos A”.

A empresa Alimentos A é uma das principais empresas alimentícias do país, e a maior em seu segmento de atuação. Emprega em torno de 4500 pessoas entre empregados fixos e temporários em suas quatro fábricas e nos dois centros de distribuição, além do pessoal de vendas, em todo o país. As entrevistas para este trabalho foram realizadas em dois locais: A entrevista com a profissional de RH foi feita na sede da empresa, onde se encontram as áreas corporativas. As entrevistas com a pessoa com deficiência, sua colega e seu chefe foram conduzidas em uma das fábricas, em sala disponibilizada pelo supervisor de produção. Nesta fábrica estavam empregadas mais de 20 pessoas com deficiência intelectual em regime celetista ou de estágio/aprendizado.

O supervisor ofereceu uma explicação *in loco* de todo o processo fabril. Nesta oportunidade, foi possível ver as pessoas com deficiência realizando seus trabalhos na linha, e, em alguns casos, travar diálogos rápidos com estas.

Esta empresa possui alianças com duas APAEs situadas na região metropolitana. Como os processos de recrutamento, seleção, capacitação, acompanhamento e parte da socialização são realizados por funcionárias das APAEs por pelo menos um ano a contar da data de inserção da pessoa na empresa, evidenciou-se a necessidade de incluí-las na pesquisa. Desta forma, boa parte das informações obtidas para esta seção do trabalho foram passadas por estas profissionais.

**a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual:** Segundo a funcionária de RH entrevistada, a contratação começou depois da promulgação do decreto que regulamentava a Lei de Cotas, ou seja, as contratações foram motivadas pelas **exigências legais**. Ela mencionou que havia uma proximidade da empresa com as duas APAEs da região metropolitana de São Paulo que foram entrevistadas para este trabalho. A “Alimentos A” vinha realizando ações filantrópicas junto às APAEs ao longo de alguns anos, até que uma oficina da APAE Z estava sendo desativada e a empresa foi consultada sobre o interesse em contratar os alunos que estavam em vias de perder suas colocações profissionais. Nesta

ocasião, 23 pessoas com deficiência intelectual foram admitidas como estagiárias. Segundo a mesma funcionária do RH, algumas foram efetivadas.

A “Alimentos A” se beneficia, no entanto, de um entendimento dos órgãos reguladores que permite que a pessoa com deficiência seja contada para cumprimento da cota referente à contratação de pessoas com deficiência (BRASIL, 1991) e da cota referente à obrigatoriedade de contratação de aprendizes determinada pela Lei 10.097 (BRASIL, 2000). Isso estimula a contratação das pessoas com deficiência intelectual, que servem ao cumprimento das duas cotas, ao mesmo tempo em que desestimula sua efetivação para o quadro funcional permanente: uma pessoa com deficiência, a ser efetivada no quadro permanente da empresa, passaria a cumprir somente a cota referente às pessoas com deficiência.

**b) Recrutamento e seleção:** A empresa só admite pessoas com deficiência intelectual provenientes de uma das duas APAEs parceiras, portanto, o recrutamento fica a cargo das APAEs, que selecionam dentre seus alunos aqueles mais aptos a assumirem as funções identificadas, de acordo com o perfil profissional, com as vagas identificadas e com questões pessoais, como local da moradia e possibilidades de locomoção.

**c) Definição de funções:** As pessoas com deficiência intelectual trabalham nas linhas de produção de três das quatro fábricas da empresa, em funções repetitivas consideradas de baixo risco. Na fábrica mais moderna a profissional de RH disse ainda não ter conseguido inseri-los, devido a uma alegada incompatibilidade das pessoas com a rapidez e a modernidade da linha de produção:

Tem uma, a de [localidade omitida] que é mais difícil por causa disso, porque lá, como o processo lá é totalmente automatizado e as metas são mais altas até mesmo em função do investimento que é feito na planta, a chefia tem uma coisa rápida. Então lá eu tenho dificuldade (...). (Profissional de RH – “Alimentos A”)

Tal argumento remete à afirmação de Doval e Haro (2006), de que o discurso da alta eficiência, da competitividade acima de tudo, é um fator determinante para a exclusão das pessoas com deficiência.

Apesar da não inserção das pessoas com deficiência intelectual na fábrica mais moderna da empresa, a funcionária do RH deu indicativos de sensibilidade da empresa quanto à escolha das funções a serem exercidas pela PCDI:

(...) existe a possibilidade de tentar em outros postos de trabalho. Porque às vezes a pessoa não vai bem naquele posto, você tem que ter a sensibilidade de tentar em outro, né? (Araceli - Profissional de RH – Alimentos A)

**d) Treinamento e socialização:** A pessoa inserida só entra na organização após ter recebido a qualificação fornecida pela APAE:

Isso, porque assim, todos são, vem... passam pela APAE, a gente não assume esse risco sozinha, às vezes até vem da comunidade – ah eu sei, meu filho tem um probleminha – que eles falam que é problema, e eu falo então primeiro a gente encaminha pra APAE, ele entra nos programas de capacitação da APAE, que a capacita eles pro trabalho, explica o que é o salário, que eles tem que cumprir horário, que eles tem muita dificuldade com isso. Enfim, a APAE dá toda essa formação pra eles, essa educação pro trabalho e aí eles vem pra cá e a gente fica mais seguro. (Araceli - Profissional de RH – Alimentos A)

Ao iniciar na planta fabril visitada, a pessoa é alocada em uma das etapas da linha para aprender a realizar a atividade designada com um de seus colegas. O supervisor industrial, ao longo do primeiro mês, faz um acompanhamento individualizado, mais próximo, por meio de conversas constantes, visando socializar a pessoa, entender suas dificuldades etc. É um acompanhamento individualizado, tal como indica a fala do supervisor industrial: “Quando eles chegam, a gente contrata ele, pelo menos em um mês ele tá só aprendendo. Aqui, tá conhecendo, a gente conversa com ele bastante, explica pra ele, quando você tem muito tempo na fábrica, a inclusão já fica pronto né?”.

É possível perceber que o supervisor conta com o fato da empresa já proporcionar um ambiente inclusivo, mesmo sem a realização constante de atividades formais de sensibilização.

**e) Realização de atividades de sensibilização:** Embora a profissional de RH entrevistada tenha explicado que há atividades de sensibilização com as lideranças e com as equipes que recebem as pessoas com deficiência, a fala da colega do PCDI gerou um entendimento diferente:

Eles foram introduzidos na linha e foi só falado: "Explica o serviço e pronto". E a gente vai convivendo normal. Ninguém ... Eu não lembro. Eu pelo menos não trabalhava na linha né? Então eu não lembro se houve esse treinamento pra gente pra trabalhar com eles. Não... Uma orientação.. ó: "Tem coisas que você pode falar, tem coisas que não." Então eu desconheço isso. (Neide – Colega da PCDI – “Alimentos A”).

Apesar da afirmação da colega do PCDI de que não houve treinamento de sensibilização e de que talvez devesse haver, ela deu indicativos de que sabe lidar com a situação e de que esta informação chegou a ela de alguma outra forma, ou seja, há a possibilidade de que este comportamento já esteja arraigado na cultura organizacional:

As vezes chama a atenção normal, como outra pessoa que se eles estão... se é pra eles serem incluídos, eles tem que ser... a gente tem que tratar eles

normal, não como outra pessoa. Né? Saber da dificuldade deles assim e compreender. Mas o tratamento da gente é normal. "Faz isso, faz aquilo", e pronto acabou. Não tem... Eu vejo assim né? Não sei... como que eles... Também eles não falaram pra gente: vocês têm que fazer assim. Esse treinamento talvez teria que acontecer por parte dos funcionários talvez... né? (Neide – Colega da PCDI – “Alimentos A”).

**f) Acompanhamento e avaliação de desempenho:** Há um acompanhamento realizado pelas APAEs parceiras durante o primeiro ano de atividade da PCDI na empresa. A orientadora profissional da APAE X disse fazer visitas com intervalos mínimos de um mês entre uma e outra e, por meio de conversas com a chefia e com a própria PCDI, faz uma avaliação do desempenho da pessoa com deficiência, considerando aspectos como assiduidade, pontualidade, higiene, relacionamento com colegas e com a chefia, iniciativa, necessidade de orientação e nível de proficiência nas atividades realizadas. Depois que o primeiro ano termina, formalmente não há mais avaliação de desempenho na “Alimentos A”. Não há, na verdade, nem para a pessoa com deficiência, nem para os demais funcionários. Porém, os gestores recorrem às APAEs esporadicamente quando surge algum problema na conduta das pessoas com deficiência intelectual.

#### 4.2.3 Empresa 3: “Supermercados V”.

A Supermercados V, empresa de aproximadamente 7000 funcionários, é uma rede de supermercados que tem hoje pouco mais de 20 lojas, sua maioria instalada na região metropolitana de São Paulo.

O contato com a gerente de RH da empresa foi estabelecido num dos eventos em que o pesquisador esteve, com presença de diversas empresas. A partir desse contato foi marcado um encontro na sede corporativa, onde a gerente concedeu sua entrevista. As demais entrevistas foram realizadas numa das lojas, em outra data. A gerente de RH alocou uma de suas funcionárias para acompanhar o pesquisador, e providenciou uma sala, no segundo andar da loja, para que as entrevistas fossem realizadas. Nesta segunda ocasião, aconteceram as entrevistas com a PCDI, sua chefe, seu colega, e, aproveitando a oportunidade, com a funcionária de RH destacada para o acompanhamento do pesquisador.

**a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual:** Tal como o restante das empresas pesquisadas, a “Supermercados V” passou a contratar pessoas com deficiência em decorrência das exigências colocadas pelos órgãos de fiscalização, a partir da

regulamentação da Lei de Cotas (BRASIL, 1991). A fala da gerente de RH mostra a importância das multas aplicadas pelo MTE para a inserção das PcDs:

(...) então eu comecei a fazer cálculos: olha...vamos para a matemática. esse valor de multa, de empresas, vamos transformar isso em vagas. Se eu transformar isso em vagas, eu consigo ter o retorno. (Gerente de RH – Supermercados V).

Em relação à defesa do programa de inserção na empresa, para convencimento dos gestores e demais pessoas envolvidas, a Gerente de RH disse que enfatiza o quão gratificantes e socialmente responsáveis essas iniciativas podem ser, ressalta a aptidão das pessoas inseridas para o trabalho, até mesmo para reduzir os efeitos negativos dos estereótipos e preconceitos sobre estas pessoas, que seriam provavelmente acentuados caso ela atribuísse as contratações somente à obrigatoriedade legal.

**b) Recrutamento e seleção:** No início do programa de inserção o RH disponibilizou vagas extras às lojas para a contratação das PcDs. Já que não teriam que imediatamente substituir seus funcionários sem deficiência por funcionários com deficiência, os gerentes das lojas não impuseram resistência, afinal, teriam suas equipes aumentadas. Uma vez que o funcionário inserido estivesse treinado e produtivo, este passaria a ocupar uma vaga anteriormente ocupada por uma pessoa sem deficiência. Essas substituições se dariam pela rotatividade normal do negócio, que é alta.

Porém, com o programa amadurecido, não há mais esta política de vagas extras para PcDs, o que vem trazendo dificuldades, como indicam trechos da fala da funcionária da área de Gestão da Diversidade, do RH da “Supermercados V”:

Aconteceu que a empresa mudou um pouco em relação à adequação e diminuiu o quadro, e a gente não pode mais colocar como adequação. (...) A gente tá sentindo essa dificuldade em relação a isso. Então eles entram como substituição. E aí a gente sabe que os gestores estão sendo muito cobrados em relação a meta (...) como tá reduzindo o quadro, tá difícil... O certo seria, quando inaugurasse a loja, ter 5% de vagas pra pessoas com deficiência. Mas isso não acontece. Então a gente faz entrevista e fica tentando negociar com gestor da loja "E aí, onde a gente pode colocar, e tal..." E aí, fica difícil pra ele liberar vaga pra gente né? Porque [o gestor pergunta] "ah, tá reduzindo meu quadro. Como que eu faço?" Mas é lei, você precisa colocar a pessoa lá. (...) Tem lojas aí que a gente não consegue negociar vaga, porque né... tá diminuindo as vagas, né, estão enxugando um pouco o quadro? Estão. Mas aí quando a gente... a gente demora pra conseguir currículo, pessoas no perfil, quando consegue fica difícil porque não tem vaga, porque diminuiu o quadro e assim vai né? (Ana Paula - Funcionária de RH – Diversidade – Supermercados V).

Cada loja é um ponto de recrutamento. Os gerentes das lojas recrutam e conversam com os possíveis funcionários de maneira simples, conforme treinamento recebido do RH. O RH, por sua vez, dá continuidade ao processo:

aí a gente faz uma entrevista, verifica onde ele pode trabalhar, conversa com a família, conversa com as pessoas, e fala, conversa novamente com o gerente: olha, ele pode ser porteiro, ele pode ser o fiscal de prevenção de perdas, ele pode ser um ajudante ou auxiliar na padaria, aí ele volta na loja para fechar com ele. Fechou? Fechou. Aí a gente faz um encaminhamento aí, pega tudo que é laudo, pega documento, tudo, para fazer o exame médico (...). (Andréa - Gerente de RH – Supermercados V).

A “Supermercados V” realiza a maior parte das contratações e da gestão das pessoas com deficiência por meio de sua expertise interna, porém, há no quadro alguns alunos de APAEs, AVAPEs, dentre outras organizações. Mas são casos isolados.

**c) Definição de funções:** No início do programa de inserção as pessoas eram contratadas e já alocadas em setores específicos das lojas. Porém, devido a problemas de adaptação, a “Supermercados V” decidiu criar um novo cargo genérico, de entrada, para que as pessoas pudessem começar sem uma função específica definida, para depois da adaptação e das experiências em diferentes áreas, serem alocadas em setores específicos. Assim, foi criado o cargo de “operador de supermercado”, que permitiu essa rotação de funções, de acordo com o proposto pela FEAPAES (2010), que defende a adequação do cargo às possibilidades do candidato, e não o inverso.

O cargo de operador de supermercado acabou por ser adotado para contratações para cargos não específicos feitas a partir de então, de pessoas com ou sem deficiência.

**d) Treinamento e socialização:** Quando os funcionários com deficiência intelectual são inseridos, seus colegas e chefes recebem instruções da área de RH sobre o tipo de deficiência e a forma correta de lidar. O treinamento da pessoa é feito no trabalho, durante o desempenho das funções, conforme recomenda o manual da FEAPAES (2010). Quando o funcionário encontra dificuldades e avisa ao RH, as funcionárias da área de Gestão da Diversidade orientam o gestor para uma análise das limitações e possibilidades da pessoa, que direciona uma adequação do treinamento. Os colegas de trabalho são orientados para explicarem as funções com calma, paciência e clareza, uma vez que eles podem se confundir, caso recebam instruções contraditórias.

**e) Realização de atividades de sensibilização:** A empresa conta com uma equipe destinada à gestão da diversidade, composta por três pessoas, que visita todas as lojas, duas vezes por ano, para realizar treinamentos de sensibilização, reuniões, orientação dos

líderes e das equipes e resolução de conflitos. Houve contato com dois membros desta equipe para a pesquisa. Há também um trabalho em parceria com o departamento de Marketing, que produz uma série de materiais destinados à sensibilização do público interno e à divulgação das iniciativas para o público externo. A gerente de RH, na ocasião da entrevista, mostrou ao pesquisador uma grande quantidade de slides, apostilas, imagens e roteiros de dinâmicas de grupo utilizados nas atividades de sensibilização. A temática da diversidade é inserida em palestras sobre outros temas, tais como prevenção de acidentes de trabalho, e também em reuniões colegiadas da diretoria.

**f) Acompanhamento e avaliação de desempenho:** O acompanhamento de todas as pessoas com deficiência é feito individualmente, pelas funcionárias dedicadas à gestão da diversidade, que se reúnem periodicamente com estes funcionários e com os líderes das áreas. A gerente de RH identificou o papel das pessoas com deficiência intelectual como indicativas da situação do ambiente de trabalho:

(...) eles são termômetros, porque eles sentem muito, pessoa com deficiência intelectual, principalmente, se o ambiente não tá legal, eles são os primeiros que sinalizam, entendeu? Se por exemplo, ah, o gestor...sei lá, acontece alguma coisa com relação ao gestor, é porque ele, ele vai perceber rapidinho e vai falar pra gente, ele fala rapidinho (...)

Ou seja, nos acompanhamentos realizados junto às pessoas com deficiência intelectual podem surgir informações importantes sobre aspectos da gestão de todas as pessoas da loja, o que dá para o RH mais um instrumento de controle. Os PCDI, como mencionado por uma funcionária da APAE X, via de regra têm uma menor criticidade, o que pode fazer com que ajam de maneira mais transparente, expondo problemas do ambiente que as cercam, sem medo de uma possível repreensão por parte da chefia exposta.

#### **4.2.4 Empresa 4: “Serviços R”.**

A “Serviços R” é uma empresa situada em São Paulo – SP com filiais em vários estados e no exterior e quase 50 anos de existência. É especializada em administração trabalhista e atua com recrutamento e seleção de efetivos para empresas clientes, e recrutamento, seleção e administração de mão de obra terceirizada, temporária e estagiária. Além disso, presta serviços diversos de consultoria em Gestão de Pessoas, incluindo consultoria em gestão da diversidade.

O acesso a esta organização se deu por meio de uma funcionária, que trabalha como consultora em RH, especializada em diversidade e inclusão de pessoas com deficiência. A entrevista com esta profissional gerou não só informações específicas sobre as políticas da empresa relacionadas às pessoas com deficiência intelectual, como também informações provenientes de sua longa experiência na área, obtida junto a seus clientes e durante seu período como psicóloga na APAE X.

A empresa tem uma estrutura administrativa enxuta e apenas duas pessoas com deficiência no quadro: uma pessoa com deficiência intelectual e sua colega de setor, que tem deficiência física. Ambas foram entrevistadas. A profissional de RH entrevistada atua na empresa há muitos anos e participou ativamente do processo de inserção destas pessoas, bem como de 47 outras pessoas com deficiência inseridas há alguns anos, antes de um encolhimento drástico sofrido pela empresa. Antes eram mais de 100 unidades pelo Brasil. Hoje são menos de 30.

Portanto, para esta pesquisa, foram entrevistadas, além da profissional de RH, a pessoa com deficiência intelectual, sua chefe e uma colega de trabalho (que é pessoa com deficiência física).

**a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual:** Para esta empresa, as razões para contratação foram diversas. No início das contratações de pessoas com deficiência havia a importância das exigências legais (BRASIL, 1991). Porém, hoje, como a empresa diminuiu substancialmente suas operações, não há mais cota a ser cumprida. A importância da contratação de pessoas com deficiência residiu também na necessidade de provimento desta mão de obra para empresas clientes, de forma que muitos foram recrutados ao longo do tempo por clientes da “Serviços R”, com o consentimento e incentivo desta. As entrevistas também passaram uma idéia de que a empresa, por fornecer serviços de consultoria em diversidade e inclusão, deseja passar uma imagem de que “na casa de ferreiro o espeto é de ferro”, como diz o ditado.

**b) Recrutamento e seleção:** O recrutamento da PCDI entrevistada se deu por indicação de uma consultora da empresa (entrevistada para esta pesquisa) que é ex-funcionária da APAE X, onde ele estudou. Portanto, ela já o conhecia, e o processo se deu de maneira simples e rápida. O funcionário entrevistado fez na APAE X diversos treinamentos destinados aos alunos que se preparam para inserção no mercado de trabalho. Atualmente não há nada sistematizado para o recrutamento de pessoas com deficiência.



**c) Definição de funções:** A pessoa com deficiência intelectual entrevistada atua como office-boy (também denominado mensageiro). No início ele foi contratado para fazer somente serviços internos, diferentemente dos demais mensageiros, que faziam serviços internos e externos. Houve uma flexibilização do perfil da vaga para ele. Atualmente, no entanto, ele já faz serviços externos. Quando o serviço envolve transportar algum valor, ele vai acompanhado por algum colega. Atualmente, ele dedica maior parte do seu tempo ao recebimento, controle e distribuição de correspondências para os departamentos.

**d) Treinamento e socialização:** O aprendizado das funções se deu no trabalho. O funcionário com deficiência intelectual afirmou que não fez nenhum treinamento, mas que participou de uma atividade de integração, em que a empresa, as normas, áreas e demais questões importantes foram introduzidas. Pelo ramo de atividade da empresa, pelos serviços que presta, pela cultura de inclusão apresentada, há fortes indicativos de que a socialização ocorreu sem grandes obstáculos.

**e) Realização de atividades de sensibilização:** A empresa vende serviços de consultoria em gestão da diversidade. Um dos produtos oferecidos é o treinamento de sensibilização para a inserção de pessoas com deficiência. Como todas as consultoras da empresa foram qualificadas para conduzir esses treinamentos, elas atuaram como multiplicadoras dentro da própria empresa. As consultoras utilizavam os espaços existentes em treinamentos diversos dados na empresa para os funcionários para falar sobre a questão da diversidade, e multiplicavam o conhecimento também por meio de contatos diretos com as pessoas, no dia-a-dia.

**f) Acompanhamento e avaliação de desempenho:** Atualmente não há mais qualquer processo formal de avaliação, porém, no passado todas as pessoas com deficiência, assim como os demais funcionários da empresa, realizavam avaliações de desempenho bimestrais.

#### **4.2.5 Empresa 5: “Jornal J”.**

O Jornal J é um órgão de imprensa privado de grande porte situado em São Paulo – SP. O acesso a esta empresa se deu por indicação da APAE X, e o principal ponto de contato do pesquisador foi a gerente de endomarketing – pessoa vinculada à estrutura de RH e responsável pela comunicação interna, ações de sustentabilidade, ações para melhoria e manutenção do clima organizacional, intervenções relacionadas a gestão da mudança e cultura

organizacional. Esta profissional patrocina o programa de gestão da diversidade, que está vinculado às iniciativas de responsabilidade corporativa da empresa.

As entrevistas com a profissional de RH, com as tutoras das pessoas com deficiência intelectual e com a funcionária com deficiência intelectual foram agendadas e realizadas no período de uma manhã, chegando ao início da tarde, sem intervalos.

**a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual:** A gerente de Endomarketing, entrevistada com o objetivo de explicar as políticas de recursos humanos da empresa tocantes à gestão da diversidade, mencionou que, no ano passado, o comitê de sustentabilidade procurou a APAE X com o objetivo de atender a uma demanda do presidente que, segundo ela, “(...) queria uma evolução significativa e relevante no que tange diversidade (sic) (...)”. As tutoras, no entanto, deram mais ênfase à questão legal, quando perguntadas sobre o início do programa de inserção das PCDI, ou seja, mais uma vez, a questão fundamental e o principal argumento utilizado no início do programa foi a **exigência legal** para a inserção de PcDs.

**b) Recrutamento e seleção:** A empresa só admite pessoas com deficiência intelectual provenientes da APAE X, portanto, o recrutamento fica a cargo da APAE X, que seleciona dentre seus alunos aqueles que desejam e estão mais aptos a exercerem a função de orientadores de visitantes no Jornal. A seleção específica das PCDI encaminhadas pela APAE X é feita por cada funcionária do Jornal J que se dispõe a exercer o papel de tutora.

**c) Definição de funções:** A sede da empresa recebe, em média, 500 visitantes por dia. Quando um visitante chega e é anunciado à seção de destino pela portaria, a pessoa com deficiência intelectual sai da seção e vai até a portaria buscá-lo, para acompanhá-lo de volta. O orientador de visitantes (PCDI) utiliza um colete para facilitar sua identificação pelos demais. Em alguns casos, quando sobra tempo, as PCDI colaboram com atividades adicionais diversas. A PCDI entrevistada, por exemplo, colabora na área de RH com arquivamento de documentos, organização de fichas, ordenamento alfabético de movimentações, dentre outras atividades.

**d) Treinamento e socialização:** A pessoa inserida já entra na organização após ter recebido a qualificação fornecida pela APAE X. Nas primeiras semanas de atividade as pessoas com deficiência intelectual são acompanhadas por um monitor da APAE X, mas já começam a ser treinadas pelas tutoras designadas. Cada PCDI fica subordinado a uma tutora. Nenhum tutor do sexo masculino participou da pesquisa ou foi mencionado durante as entrevistas, mas não foi dito que não haja homens trabalhando como tutores. A tutora, além de

ser a principal referência da PCDI para questões comportamentais diversas, é responsável por orientar e designar todas as tarefas para ela, ou seja, quando o visitante chega, a tutora passa para a PCDI a tarefa de ir buscá-lo. A fala de Deise, gerente de endomarketing, explicita esta responsabilidade:

Eu não posso permitir que todo mundo dê uma orientação pra ele, ele precisa ter um orientador, pra que fique muito claro pra ele em que momento que ele vai cumprir o que, em que horário, de que maneira, então ele tem um orientador. (Deise – Gerente de Endomarketing do Jornal J).

**e) Realização de atividades de sensibilização:** Cada tutora que recebe um orientador de visitantes (PCDI) sob a sua responsabilidade tem orientações do RH do Jornal e da APAE sobre a maneira de lidar com a pessoa:

Primeiro nós pegamos as pessoas que se interessaram pelo cargo de tutora, que é a área normalmente onde ele vai trabalhar, dentro da área identificamos uma pessoa com perfil, por ter essa questão mais social mais latente (sic), identificamos essa pessoa e treinamos: cuidado com brincadeira, nada de meias palavras, use palavras inteiras, explique mesmo com metodologia, com didática, porque até essas pessoas entenderem o trabalho... (Profissional de RH – “Jornal J”).

A área de Endomarketing, juntamente com a de Seleção e Treinamento passou orientações aos gestores. Além disso, uma profissional da APAE X deu palestras para informar os colaboradores da empresa sobre as questões tocantes à inserção das pessoas com deficiência, antes da chegada das PCDI.

**f) Acompanhamento e avaliação de desempenho:** Não há avaliação de desempenho realizada pelo próprio jornal junto às pessoas com deficiência, embora uma das gestoras entrevistadas tenha mencionado que há algo em construção. Há um acompanhamento realizado pela APAE X durante o primeiro ano de atividade da PCDI na empresa. A orientadora profissional da APAE X faz visitas com intervalos mínimos de um mês entre uma e outra e, por meio de conversas com a chefia e com a própria PCDI, avalia o desempenho da pessoa com deficiência, considerando aspectos como assiduidade, pontualidade, higiene, relacionamento com colegas e com a chefia, iniciativa, necessidade de orientação e nível de proficiência nas atividades realizadas. Depois que o primeiro ano termina, formalmente não há mais avaliação de desempenho feita pela APAE X. Porém, como há novos funcionários com deficiência intelectual, a APAE X se faz presente para avaliá-los, e acaba por acompanhar os funcionários que entraram anteriormente.

Na parte final da dissertação, destinada às considerações finais, serão realizadas as comparações e tecidas as principais conclusões sobre as políticas adotadas pelas organizações pesquisadas.

#### **4.2.6 As APAEs e a atuação das demais organizações de apoio**

A importância da inclusão das APAEs (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) na arquitetura da presente pesquisa foi evidenciada logo nos primeiros contatos com algumas das empresas participantes. Em duas delas, pessoas com deficiência intelectual só são contratadas por intermédio das APAEs parceiras. Nestes casos, as APAEs são responsáveis por grande parte das atividades relacionadas a recrutamento, seleção, definição de funções, treinamento, socialização, sensibilização, acompanhamento e avaliação de desempenho das pessoas com deficiência intelectual inseridas.

Há outras organizações que realizam trabalhos semelhantes aos realizados pelas APAEs pesquisadas, no entanto, estas foram selecionadas para a pesquisa pela notoriedade de seus trabalhos de prevenção, educação e promoção da inclusão de pessoas com deficiência intelectual na sociedade. Além disso, não é objetivo da presente dissertação um detalhamento da atuação de todas as organizações de apoio à inclusão de pessoas com deficiência intelectual. Também não há pretensões de generalização ou de prescrição de melhores práticas. O objetivo deste trabalho qualitativo é descrever e analisar situações específicas, que podem encontrar ressonância naqueles que buscam conhecimentos a respeito do tema.

Uma das psicólogas entrevistadas disse que hoje há no Brasil mais de 2000 APAEs, e cada uma presta uma gama de serviços diferente, atendendo a demandas específicas de cada região. Por isso, embora haja uma orientação nacional dada pela Federação Nacional das APAEs a todas suas filiadas, não é possível dizer que os serviços prestados por uma APAE serão prestados por outra da mesma forma. As duas APAEs participantes da pesquisa contam com diferentes níveis de estruturação de seus serviços de capacitação e encaminhamento para o mercado de trabalho, no entanto, há aspectos básicos semelhantes, que serão descritos nessa seção.

Embora uma das psicólogas entrevistadas tenha orientado o pesquisador para que especificasse a localidade da APAE entrevistada para distingui-la das demais e enfatizar as particularidades de cada uma, isso não será feito, com o intuito de preservar o sigilo das empresas pesquisadas. No lugar dos locais, estão sendo utilizadas as letras X e Z.

Alguns dos processos comuns às duas APAEs pesquisadas são os seguintes: A pessoa com deficiência intelectual chega até APAE, levada pela família, e, após confirmado o diagnóstico de deficiência intelectual, passa por uma triagem que define o serviço da APAE para o qual ela será encaminhada. Há uma gama de serviços disponíveis, dependendo da idade e das características específicas de cada pessoa e de cada família. Na página da APAE de São Paulo (2011a) na Internet há uma listagem de serviços oferecidos por esta instituição, que, embora não necessariamente sejam oferecidos por outras APAEs, pode servir de exemplo.

Um dos serviços oferecidos pelas duas APAEs pesquisadas é o de qualificação e inserção no mercado de trabalho. Embora as duas organizações contem com diferentes níveis de estruturação, alguns pontos são comuns e serão abordados em linhas gerais. O serviço envolve a orientação das três partes cruciais para o sucesso da inserção: a pessoa, sua família e a empresa.

Quando a pessoa com deficiência intelectual é encaminhada para o serviço de qualificação e inserção profissional ela passa a frequentar oficinas existentes dentro da própria APAE, relacionadas às funções que ela pode vir a exercer no mercado de trabalho.

Porque a gente costuma dizer assim: “eles são funcionários que vão otimizar o tempo dos outros colaboradores”. Então o que é operacional, o que é mais rotina, a gente disponibiliza essa função pra eles e aí os outros funcionários acabam tendo outros recursos para fazer atividades mais complexas, mais técnicas muitas vezes. (...) Então uma pessoa com deficiência intelectual não vai ter um cargo de liderança, não vai conseguir ter um cargo de técnico pela própria deficiência. Agora, a parte operacional, a parte de serviços isso é bem tranquilo. (Nádia – Orientadora profissional da APAE X).

Portanto, as pessoas com deficiência intelectual via de regra são capacitadas para a execução de tarefas rotineiras e repetitivas. Estas funções são exercitadas nas oficinas dentro das APAEs e podem ser de natureza administrativa, podem ser pontos de linhas de produção ou de serviços diversos. Todos com baixo grau de complexidade.

Durante a qualificação nas oficinas as pessoas recebem orientações sobre assuntos relacionados também a aspectos pessoais: sexualidade, namoro, higiene pessoal, relacionamento familiar, documentação, deslocamento etc. As oficinas servem para a melhoria de muitos aspectos da autonomia da pessoa, e, segundo uma das orientadoras profissionais entrevistadas, são estas as questões mais determinantes para o sucesso da inserção da pessoa no ambiente de trabalho.

Paralelamente à qualificação da pessoa com deficiência intelectual as profissionais da APAE trabalham também com as famílias:

A família é essencial, então é lógico que tem muitas famílias que têm muita dificuldade até de entender o diagnóstico. São famílias muito carentes. São famílias que não entendem o que é deficiência intelectual. Então a gente também tem de começar do zero com a família, de orientar, de acompanhar. (Nádia – Orientadora profissional da APAE X).

A situação familiar, segundo relatos das três profissionais entrevistadas, pode se apresentar como um complicador ou como um facilitador da inserção, em consonância com as pesquisas de Gomes-Machado (2006). Nádia, da APAE X, mencionou que, em alguns casos, as orientações mais simples a respeito de higiene pessoal são levadas às famílias pelas próprias pessoas com deficiência intelectual, ou seja, o trabalho realizado na APAE não contribui somente para a melhoria das condições de vida do atendido, mas também de sua família. Por isso, a família recebe orientações e participa de perto do caminho percorrido pelo atendido na APAE e na empresa que posteriormente o recebe.

A empresa, por sua vez, procura a APAE em busca de uma parceria para a inserção das pessoas com deficiência intelectual. A orientadora profissional, no início, vai até a empresa, procura entender suas particularidades e as funções que podem ser realizadas pelas pessoas com deficiência intelectual. Elas realizam um mapeamento de funções. Identificadas as funções, a equipe da APAE verifica, dentre seus atendidos, quem está preparado para a função, quem gostaria de exercê-la, quem mora num local que possibilite acesso relativamente fácil ao local de trabalho, ou seja, a APAE vê a melhor maneira de atender à demanda por profissionais colocada pela empresa parceira. A família é envolvida nesse processo, ao ser informada sobre a oportunidade, o salário, os benefícios, os horários, dentre outras questões importantes.

Quando todos os detalhes são resolvidos pela APAE com as pessoas e suas famílias, a empresa realiza os procedimentos necessários à contratação dos funcionários, tais como entrevistas, exames médicos e procedimentos de integração e treinamento. As APAEs dão suporte durante estes procedimentos, realizando também atividades de sensibilização junto às equipes que recebem os profissionais nas empresas (antes da inserção). A APAE X costuma enviar às empresas um instrutor para acompanhar as pessoas com deficiência intelectual nas duas ou três primeiras semanas de trabalho nas empresas, para colaborar no processo de transição.

Durante o primeiro ano de atuação das pessoas com deficiência intelectual na empresa, a orientadora profissional da APAE faz visitas de acompanhamento periódicas: mensais no início, podendo chegar a bimestrais ou até a trimestrais, dependendo da

necessidade imposta por cada situação. Há casos em que novas turmas são inseridas na empresa e esses acompanhamentos continuam abrangendo os integrantes das turmas antigas, mesmo após mais de um ano, por uma questão de conveniência.

Nas avaliações a orientadora profissional conversa com a chefia e com as pessoas com deficiência intelectual, na tentativa de ajustar possíveis problemas ou para parabenizá-los pelo bom desempenho. A família é informada sobre estas avaliações e participa de reuniões para realização dos ajustes necessários naquilo que a compete. A ficha de avaliação mostrada por uma das orientadoras profissionais entrevistadas continha os seguintes quesitos: assiduidade, motivação, higiene e limpeza, comportamento, autonomia, independência, organização, iniciativa, relacionamento com a chefia e com o grupo de trabalho, desenvolvimento das atividades pertinentes ao trabalho e participação da família.

Esse modelo de serviço de qualificação e inserção surgiu, segundo as entrevistadas, após a regulamentação da Lei de Cotas (BRASIL, 1991). Antes disso, as APAEs atuavam majoritariamente com oficinas protegidas, em que as pessoas atendidas não eram encaminhadas para o mercado de trabalho. Uma das orientadoras profissionais entrevistadas afirmou que “esse ano as empresas descobriram a deficiência intelectual”, e atribuiu o aumento da inserção das PCDI ao aumento do conhecimento das empresas sobre as possibilidades da PCDI e também à escassez de pessoas com outros tipos de deficiência no mercado de trabalho, que segundo ela está aquecido:

Então, contratar deficiente físico e contratar deficiente auditivo é peça rara no mercado, entendeu? Então, isso... eu acho bom isso por que cada vez mais os mais comprometidos vão ter oportunidade também. Então tem essas duas coisas: tem tanto o conhecimento sobre o que é a deficiência intelectual quanto o mercado estar aquecido. (...) Precisa de pessoas com deficiência, por que o [deficiente] auditivo e o [deficiente] físico está empregado. E a briga é grande. As empresas, elas se... é uma disputa bem... imensa. É um querendo pegar o funcionário do outro. (Nádia – Orientadora Profissional da APAE).

Mais detalhes expostos pelas profissionais das APAEs, sobre as condutas familiares e sobre experiências vividas durante a execução destes trabalho serão discutidos nas próximas seções.

#### **4.3 O trabalhador com deficiência intelectual, seus talentos e limitações**

Durante a pesquisa de campo, uma parte significativa das falas dos entrevistados foi dedicada às questões funcionais e comportamentais do trabalhador com deficiência

intelectual no exercício de suas tarefas e na sua relação de trabalho com a empresa. As percepções conjuntas das possibilidades e limitações comumente identificadas nas PCDI, pelo que foi ouvido pelo entrevistador, acabam por direcioná-las para determinados tipos de funções, ou geram expectativas em relação aos comportamentos por elas manifestados.

Esta seção, portanto, abordará as muitas referências profissionais elogiosas feitas às PCDI por seus colegas e chefias, as considerações sobre suas limitações e sobre os riscos inerentes às atividades realizadas e a maneira como essas qualidades e limitações determinam as funções a serem por elas exercidas nas empresas pesquisadas.

As referências elogiosas ou críticas foram feitas aos indivíduos com deficiência intelectual, a partir dos relatos sobre a interação com esses **sujeitos específicos**. As descrições não têm, portanto, um caráter de generalização. Uma generalização caracterizaria a construção de novos estereótipos ou o resgate de estereótipos antigos. Como é possível perceber, as qualidades e limitações relatadas poderiam ser facilmente atribuídas a pessoas sem deficiência. Tampouco é objetivo desta seção a retomada das descrições de funções exercidas pelas PCDI, já feitas na discussão das políticas de inserção.

Nas discussões sobre as funções que podem ser exercidas pelas PCDI, um dos temas que se fizeram mais presentes foi a preocupação com os riscos das atividades, não só por parte dos chefes e colegas, mas também por parte de uma das pessoas com deficiência intelectual. Quando recebeu a explicação sobre o escopo da pesquisa e foi informado que a pesquisa foi realizada também em fábricas, Nilmar, PCDI que trabalha na padaria de uma das lojas dos Supermercados V, fez vários questionamentos sobre o perigo das “máquinas grandes”, sobre a forma de deslocamento das PCDI de suas casas para o trabalho e sobre riscos de acidentes. Isso mostra que essa preocupação foi por ele internalizada. Funcionários das cinco organizações pesquisadas manifestaram preocupações semelhantes.

Só algumas coisa assim, por exemplo, na padaria tem uma máquina de fatiar, onde tem aquelas lâminas e é perigoso e uma outra que faz farinha, que você coloca o pão e mói, então eu procuro não deixar eles fazerem, é porque pelo fato de ter uma lentidão, pode ser que dê algum branco neles assim, pode machucar, então eu procuro não deixar eles mexerem nessas máquinas assim, os dois... Eles não mexem, mas o restante das coisas eles fazem tudo o que os outros fazem. (Camila – Chefe das PCDI na padaria de uma loja dos Supermercados V).

Este tipo de restrição, relacionado a máquinas perigosas, foi mencionado pelos três chefes de PCDI entrevistados na Peças F. Na Alimentos A, Neide, operadora de máquinas



que trabalha com diversas PCDI na linha de produção, colocou a questão dos riscos como razão para a não promoção de uma funcionária com deficiência intelectual:

Ela é muito ligada nas coisas assim. A Carolina (PCDI) ela é muito inteligente. Né? Mas aí eu acho, talvez por risco de se machucar eles não... não incentive né? Pra ela ser operadora. (Neide – Colega dos PCDI na Alimentos A).

Apesar da inexistência de elementos que comprovem, houve uma percepção por parte do pesquisador de que talvez não seja esta a verdadeira razão para a não promoção da funcionária com deficiência intelectual, já que ela foi muito elogiada pela colega por sua percepção, inteligência e dinamismo. Embora a questão dos riscos seja importante, há que se avaliar sua possível utilização como uma justificativa pronta para explicar a exclusão das PCDI das chances de promoção ou mudança de funções na empresa.

Ao ser questionada sobre as funções realizadas pelos alunos da APAE nas empresas, uma das orientadoras profissionais entrevistadas respondeu:

Porque a gente costuma dizer assim: “eles são funcionários que vão otimizar o tempo dos outros colaboradores”, então o que é operacional, o que é mais rotina, a gente disponibiliza essa função pra eles e aí os outros funcionários acabam tendo outros recursos para fazer atividades mais complexas, mais técnicas muitas vezes. (...) Então uma pessoa com deficiência intelectual não vai ter um cargo de liderança, não vai conseguir ter um cargo de técnico pela própria deficiência. Agora, a parte operacional, a parte de serviços isso é bem tranquilo. (Nádia – Orientadora profissional da APAE).

É possível perceber então um direcionamento das pessoas com deficiência intelectual para funções de baixa complexidade e natureza operacional que, de fato, foi o que se apresentou durante a pesquisa. Quando questionados sobre a atuação das PCDI nestas funções, os entrevistados normalmente falavam sobre aspectos positivos, qualidades das PCDI, e sobre algumas limitações presentes no dia a dia.

A principal limitação mencionada, encontrada nas falas de pessoas de todas as empresas, é a lentidão na execução das tarefas. Ana Paula, profissional de Recursos Humanos dos Supermercados V, afirmou: “a gente sabe que eles chegam onde todo mundo chega, só que chega um pouquinho depois.” Relatos semelhantes foram comuns, principalmente dos profissionais das linhas de montagem. Algumas das PCDI reconheceram estas limitações, e relataram como fazem para contorná-las, com o apoio de seus chefes e colegas.

Fabiana, PCDI que trabalha no Jornal J, disse que a rapidez da linha de produção em que trabalhava anteriormente inviabilizou sua permanência naquele emprego. Nilmar, funcionário com deficiência intelectual da padaria dos Supermercados V, reconheceu suas

limitações, mas disse que já melhorou: “Eu sou um pouquinho lento pra fazer as coisas, mas agora eu peguei a perfeição, fui pegando a manha e agora eu tô mais prático.” Já Joelson afirmou que a linha na Peças F apresenta dificuldades, mas que estas são contornadas com o apoio de seus chefes e colegas:

Não... os colega assim... onde eu vou, assim, os colega que eu, que a gente conversa assim, eu vou e passo pra eles. Daí falo assim ó: tenho dificuldade nisso, aí eles pegam, e perguntam o que que é. Aí eu vou e passo pra eles. (...) É. Tem linha lá que é rápida. Porque por exemplo... a célula dois lá é rápida, tem serviço lá, que as vezes quando eu tento fazer, quando eu não consigo eu vou e peço pra eles trocar. (...) Entendeu? As vezes eu tô na linha lá... a... aí eu vou tentar colocar, tirar a mola lá, da... e enrosca muito. [risos]. (Joelson – PCDI – operário na Peças F).

Mário, chefe de Joelson, e José, ex-chefe, contaram sobre estas dificuldades e sobre como a própria PCDI os alerta e solicita mudanças de funções, ou pequenos ajustes para que o trabalho possa ser feito. Mário mencionou que, em alguns pontos da linha de produção ele não consegue colocá-lo, devido às metas muito altas de produtividade – fala semelhante à de Araceli, do RH da Alimentos A, sobre a não colocação de PCDI na fábrica mais moderna da empresa, onde os processos são muito rápidos. Neide, operadora na linha de produção da Alimentos A deixou clara a importância do apoio dos colegas para que algumas das PCDI desempenhem seus trabalhos com eficiência: “Um ou outro é um pouquinho mais lento, mais encostado, mas a gente tá sempre pegando no pé.”

Arilson, funcionário da padaria de uma loja dos Supermercados V, mostra uma conduta compreensiva em relação a estas limitações:

Ah, normal, pessoa comum, só que tem que ser mais calmo pra trabalhar com ele né? Não pode ser que nem um... Um cara normal você [fala] "Ou! Rapidinho!" Já ele que é deficiente vai mais devagar né? (Arilson – Colega da PCDI na padaria de uma loja dos Supermercados V).

Outra limitação comumente mencionada diz respeito à memorização e à necessidade de repetição constante das instruções, principalmente sobre como realizar tarefas não rotineiras, devido à dificuldade de aprendizagem característica da deficiência intelectual. Segundo relatos provenientes de especialistas, profissionais de RH, colegas, chefes diretos e PCDI entrevistadas, as instruções têm que ser repetidas muitas vezes em alguns casos, devendo ser claras – não contraditórias, para que possam ser absorvidas pelas PCDI.

No entanto, após compreendidas, as instruções dadas tendem a ser executadas com exatidão pelas PCDI – algo também indicado por falas de vários entrevistados. Além da

questão da exatidão, muitos entrevistados mencionaram o aspecto disciplinar como uma qualidade comum às PCDI:

Você percebe, vê que ela tem uma pequena deficiência. Mas isso é no dia a dia com ela, mostrando qual é, realmente, como é o processo, como deve ser executado. Ela executa de forma muito, como é que eu posso dizer, eu fico tranqüila. Qualquer processo que a gente consiga passar pra ela, ela executa de forma muito bem. (Marta – Tutora de PCDI no Jornal J).

Dentro disso, os deficientes mentais, que a gente chama de “mentais leves” aqui, têm uma adaptação fácil. Têm alguma coisa de dificuldade que não restringe de fazer nenhum tipo de atividade, respondem bem à liderança, acaba fazendo um trabalho... aquilo que é mecanizado, que não depende de uma decisão dele, ele faz tranqüilo, então, pra gente é excelente. (Élida – Profissional de RH na Peças F).

As atividades, ele faz tudo direitinho. Tudo o que você pede. Ele tem os horários que ele faz as atividades dele. É... Se eu preciso de alguma coisa que ele tá fazendo alguma atividade, eu falo assim: “Vai atrapalhar?” (Vilma, Chefe da PCDI na Serviços R).

Porque assim... questão de discussão, é... atrasos... não tem atrasos, faltas, também não tem faltas. Então ele trabalhava até melhor do que quem era considerado uma pessoa normal. Então ele não reclamava do serviço que você colocava pra ele fazer, né... (José – Chefe da PCDI na Peças F).

Eles são bem disciplinados. E isso, eu acho que os outros deveriam aprender com eles. (Kelly - Colega de PCDI – funcionária da Peças F).

A disciplina das pessoas com deficiência intelectual, em um caso relatado por uma das especialistas entrevistadas, curiosamente gerou problemas de atritos graves na linha de produção de uma fábrica parceira da APAE X:

A gente teve um grupo grande numa indústria de produção e aí como eles são muito certinhos, muito caxias, eles estão lá para trabalhar, não estão pra conversar. Assim, a gente teve um problema bem grave na fábrica por que como eles trabalhavam muito, a produção aumentou muito, e assim, os outros funcionários se rebelaram. (Nádia – Orientadora profissional da APAE X).

No entanto, vale frisar que, como já mencionado anteriormente, estes relatos foram aqui expostos por estarem presentes nas falas dos entrevistados, não representando características aplicáveis a toda e qualquer PCDI. Alguns casos isolados de indisciplina foram relatados, embora sempre acompanhados de observações de que representavam ocorrências raras.

O comprometimento cognitivo característico da deficiência intelectual pode ser responsável pela “baixa criticidade”, como afirmou Nádia, uma das especialistas entrevistadas, ou pela dificuldade ao “lidar com toda essa coisa subliminar que a sociedade

tem”, como afirmou Conceição, consultora de RH na Serviços R. Isto, segundo estas entrevistadas, pode fazer com que a PCDI tenha um comportamento ingênuo e transparente e, ao contrário de seus colegas sem deficiência, externe mais seus sentimentos e suas percepções sobre o que acontece a sua volta. Esta questão, associada à disciplina afiada, pode fazer com que a PCDI reaja de maneira peculiar aos atos de indisciplina que ocorrem a sua volta:

Às vezes um colega fala assim “ah, mas ele é meio dedo duro”. Não é que ele é meio dedo duro, é que se falamos pra ele não comer na linha de produção, ele não vai comer na linha de produção, só que se ele vir alguém comendo na linha de produção, ele vai falar que ele viu alguém comendo na linha de produção, entendeu? (Nádia – Orientadora profissional da APAE X).

Na Supermercados V foi encontrada uma situação análoga: como as pessoas com deficiência intelectual recebem acompanhamento individual da área de RH, sem o intermédio das chefias diretas, o RH obtém informações gerais sobre a gestão da loja por meio das entrevistas e atividades realizadas com as PCDI. Segundo a gerente de RH entrevistada, as PCDI muitas vezes são os “termômetros” da situação geral da loja:

Como você tem um acompanhamento muito próximo da pessoa com deficiência, você consegue identificar, quase como se fosse um termômetro, para eu ver como está a loja. (...) Olha, eu fui fazer o acompanhamento da pessoa com deficiência”, e eu percebi que ela trouxe não foi uma queixa só dela, foi de outros funcionários também, né? (...) Agora, eles são termômetros, porque eles sentem muito, pessoa com deficiência intelectual, principalmente, se o ambiente não tá legal, eles são os primeiros que sinalizam, entendeu? (Andréa – Gerente de RH – Supermercados V).

De maneira geral, durante a pesquisa as referências foram muito mais elogiosas que críticas e as pessoas estavam satisfeitas com a inserção das pessoas com deficiência intelectual em seus ambientes de trabalho.

#### **4.4 Preconceito, estigma, ignorância e ações de combate**

Os relatos sobre preconceito, ignorância e atitudes discriminatórias foram constantes e presentes em todas as organizações pesquisadas. Tais fenômenos se apresentam nas mais diversas esferas, de muitas maneiras. Esta seção se destina a abordar as descrições feitas pelos entrevistados acerca das manifestações desses fenômenos nas interações das PCDI com a sociedade em geral, com seus familiares, colegas, chefes, clientes e profissionais das organizações de apoio. Outro objetivo desta seção é discutir as maneiras utilizadas pelas pessoas entrevistadas para lidar com estas questões.

Algumas das PCDI reportaram situações em que se sentiram discriminadas fora do ambiente de trabalho. Fabiana, PCDI que trabalha como orientadora de visitantes no Jornal J, contou que, fora do ambiente de trabalho “as pessoas olham meio assim pra gente”, mas deixou claro que não sente o mesmo dentro do Jornal J. Ronaldo, PCDI que trabalha na Serviços R como mensageiro, já chegou até a registrar queixa na delegacia e a processar um vizinho por discriminação. Essas situações mostram que, pelo menos nestes dois casos, as pessoas com deficiência intelectual já traziam com elas um histórico, uma percepção de terem sido discriminadas ao longo da vida.

Estas questões também podem existir no ambiente familiar. Em consonância com a pesquisa de Gomes-Machado (2006), vários exemplos de condutas ambivalentes por parte das famílias das pessoas com deficiência intelectual foram relatados. A aceitação e o apoio familiar à inserção da PCDI foram tidos por algumas das profissionais de RH e especialistas em inclusão entrevistadas como os fatores primordiais para a inclusão da PCDI no ambiente de trabalho.

Homero, uma pessoa com deficiência intelectual que trabalha na “Alimentos A” há sete anos, relatou com entusiasmo o apoio dado por sua família:

Na hora que eu entrei na época aqui, nossa, foi o mais legal aqui, nossa, minha mãe... "ô menino, eu não acredito que te chamaram". (...) Apoiou bastante também. Minha mãe, meus irmão apoiou. (Homero – PCDI – auxiliar de produção na Alimentos A.).

No entanto, nem sempre isso acontece. Destacam-se os diversos relatos sobre condutas excludentes por parte das famílias, que muitas vezes impedem que seus filhos saiam dos ambientes protegidos de suas casas ou de organizações de apoio, devido a um medo exagerado dos perigos que o mundo lá fora pode oferecer, e que na verdade oferece para qualquer pessoa. Não só para as pessoas com deficiência intelectual:

“Puxa, tadinho. Nunca vai aprender nada, né? Ai, tadinho”... Então, a família quer um deficiente... Ela quer conseguir provar que essa pessoa com deficiência intelectual não é tão deficiente assim. Ele aprende a ler: “Olha, ele sabe ler! Olha ele sabe escrever. Ele sabe pintar. Ele sabe... Olha!” (...) Mas na hora de botar esse cara na rua... Eu já vi em fóruns mães dizerem assim: “Ah, mas quem garante que lá na empresa ninguém vai mexer com a minha filha? Ninguém vai abusar dela?” E aí, que é um olhar, né? Parece que... Pode acontecer? Pode acontecer. (Conceição – Profissional de RH e consultora em inclusão na “Serviços R”).

O desconhecimento sobre o que é a deficiência e as possibilidades do próprio filho constitui então a primeira barreira oferecida ao seu desenvolvimento:

Os familiares tem uma cultura muito que assim – Ah é deficiente, é incapaz, totalmente incapaz – então ele não consegue compreender, ele não consegue acatar ordem, ele é assim mesmo, ele bate [nas outras pessoas] mesmo. (Maria – Instrutora da APAE Z).

Outro motivo frequentemente apontado como razão para o comportamento excludente da família é o medo de perder os benefícios recebidos da previdência social (BRASIL, 1993). Embora os salários geralmente ultrapassem em muito o valor dos benefícios e o trabalho possa trazer ganhos comprovados ao desenvolvimento das PCDI, as famílias se sentem inseguras. Há também casos em que as famílias preferem manter o filho com deficiência intelectual dedicado a outras atividades e, por isso, façam objeções à sua inserção profissional. Abaixo, a instrutora da APAE relata o caso de um aluno que fora demitido devido à conduta da própria mãe:

Essa mãe arrumou um encrenca muito grande na Alimentos A e a Alimentos A teve muita tolerância com ela, mas é uma mãe que se passar na rua o pessoal se assusta, porque é uma mãe que ao invés dela contribuir com o filho, ela atrapalha. Ela tem interesse que esse filho fique em casa cuidando dos irmãozinhos, entendeu? (Maria – Instrutora da APAE).

Polity (2004) abordou as complicações familiares limitadoras do desenvolvimento de uma pessoa com dificuldades de aprendizagem. Estas complicações relacionam-se à cristalização dos papéis familiares, que podem ser ameaçados caso a pessoa que é mantida como um sintoma de todos os problemas da casa adquira mais autonomia. Seguindo a mesma linha, argumentou uma das profissionais de RH entrevistadas:

Ter um filho com deficiência intelectual dá pra família também uma condição de autoridade eterna. Eu... Eu lembro que uma vez eu conversei com a psicóloga que eu falei assim “É tão engraçado, né? Porque eu acho que o sonho de consumo de todo pai e toda mãe é ter um filho que obedece”. (Conceição – Profissional de RH especialista em inclusão na Serviços R).

Por isso, há múltiplas questões que podem ser trabalhadas no âmbito das famílias: seja por meio de uma atuação psicopedagógica que lide com os rearranjos dos papéis familiares (POLITY, 2004), seja por meio de ajustes a serem feitos nos benefícios previdenciários para que estes não se configurem como impeditivos à inserção das PCDI, ou por meio da extensão das atividades de sensibilização às famílias, de forma a mostrá-las que a inserção das PCDI é viável em muitos casos.

A orientadora profissional da APAE X mencionou que o contato entre mães cujos filhos estejam participando do programa de inclusão profissional e mães cujos filhos ainda estejam em oficinas protegidas é importante, pois faz com que as últimas vislumbrem nos exemplos das primeiras algumas possibilidades de avanço:

E ai o que acontece, quando eles passam a vir, eles querem ir pro trabalho. Por que ai eles vêem os colegas indo, ai a família também começa a ouvir uma outra mãe falando. A gente faz algumas reuniões, eu trago as mães da inclusão para falar com as mães da capacitação, eu faço isso. (Nádia – Orientadora Profissional da APAE X)

Em quatro das cinco empresas pesquisadas (todas com exceção da Peças F) os profissionais de RH e chefes diretos das PCDI falaram sobre ocasiões em que estiveram com os familiares destas para realização de ajustes de conduta ou resolução de questões de ordem prática, como remédios e outros cuidados especiais a serem tomados com a PCDI. Ficou mais clara a cada entrevista a presença e a importância da interação da família nos processos que ocorrem durante a inserção da PCDI na organização. Embora as interações familiares não tenham sido diretamente verificadas, as representações dos demais sujeitos envolvidos sobre esta questão proporcionaram subsídios importantes para a significação deste elemento tão importante para a inserção das pessoas com deficiência intelectual.

Os relatos obtidos acerca de comportamentos excludentes por parte das famílias não diziam respeito a nenhuma das PCDI entrevistadas, pois estas se encontravam em boa medida incluídas em suas organizações e informaram ter o apoio de suas famílias. Mesmo quando resolvida na medida do possível a questão familiar, a PCDI enfrenta novas barreiras ao adentrar seu ambiente de trabalho.

Embora nenhuma pessoa com deficiência intelectual entrevistada tenha falado sobre comportamentos discriminatórios ocorridos especificamente no ambiente de trabalho em que se encontravam, os relatos vindos de colegas, chefes e do pessoal de RH foram muito significativos a respeito, o que indica que a PCDI não percebeu que foi discriminada ou que percebeu, mas não quis admitir na entrevista. Vários entrevistados se referiram a condutas discriminatórias ocorridas no passado, quando da entrada da PCDI na empresa. Essas condutas, nas organizações pesquisadas, diminuíram ou desapareceram com o tempo, segundo alguns relatos:

Ele já tá com a gente há mais de um ano, então hoje ele é aceito normal, mas no princípio tinha aquela... aquele preconceito por não estar atendendo a linha daquela mesma velocidade que o outro atendia. (José – Chefe da PCDI na Peças F).

É. Na verdade a gente não incluía esse pessoal. Na verdade os encarregados ninguém queria. Aí eu falei: Traz que eu assumo. (Haroldo – Chefe das PCDI – Alimentos A).

Olha, no começo eles não tinham muito [paciência], mas agora eles aprenderam a lidar com a situação. (Camila - Chefe das PCDI – Supermercados V).

Olha, no começo que eu entrei aqui, ele sofreu muito. E dos próprios colegas de trabalho. Não vou questionar quem nem... Né? Porque isso não pode. (Stefany – Colega da PCDI – Mensageira na Serviços R).

Os relatos indicam que o tempo de convívio melhorou as relações interpessoais das PCDI, seus colegas e chefes e rompeu novas barreiras. Magali, que tem sob sua responsabilidade a tutoria de uma PCDI no Jornal J, falou da mudança de percepção das pessoas que ocorreu depois de um certo tempo: “E aí as pessoas deixaram de ter vergonha, diria de ter vergonha falando em uma questão do dia a dia, e começaram a indicar parentes, a indicar amigos [para as vagas destinadas às PcDs]”.

Homero, pessoa com deficiência intelectual que trabalha em uma das plantas fabris da Alimentos A, percebeu que as oportunidades de trabalho para as PCDI vêm aumentando nos últimos tempos e menciona o preconceito sofrido no passado. Ele não atribui o avanço à cota da Lei 8.213 (BRASIL, 1991), mas a uma maior sensibilização dos patrões, que passaram a conhecer as potencialidades das PCDI por meio das atividades de sensibilização conduzidas pelas APAEs:

As firma agora tão começando a abrir as porta né? Porque antes via a gente como, que a gente era da... como assim... falar assim pra você... que a gente tem um probleminha assim, a gente não tinha condições né? Até que agora elas tão abrindo a porta. Muito meus colega já foi [inserir no mercado de trabalho] agora. (...) Ah, porque eles tão tendo né, os empresário vai vendo que a gente trabalha, que a gente é esforçado, os empresário ... aí eles mandam, vai e mostra, mostra, faz gravação, nossa, vídeo da gente trabalhando, eles vão lá também, os empresário tão muito.... a Alimentos A também foi [até a APAE]. (Homero – PCDI – auxiliar de produção na Alimentos A.).

No entanto, condutas discriminatórias podem permanecer, mesmo após muitos anos. Segundo Goffman (1988), alguns deslizes podem ser cometidos por qualquer pessoa e atribuídos a lapsos quaisquer, comuns a pessoas normais. No entanto, os mesmos deslizes, quando cometidos por uma pessoa estigmatizada, são atribuídos a características do estigma. A colega da PCDI, ao relatar algo semelhante, considerou tal conduta preconceituosa:

Assim... Por exemplo: Ah, o Ronaldo (PCDI) tinha banco. Banco pra fazer, só que ele esqueceu de entregar o comprovante. Aí, a pessoa de outro departamento vinha questionar pra essa fulana o porquê do comprovante. "É que ele esquece. Ele não lembra... Ele tem uma deficiência que ele esquece..." Então já leva prum lado, meio que preconceito, né? (Stefany – Colega da PCDI – Mensageira na Serviços R)

Segundo várias das pessoas entrevistadas, além da impaciência, as principais condutas consideradas problemáticas são a superproteção e a infantilização das pessoas com



deficiência intelectual, que acontece nas esferas familiares, organizacionais e sociais de modo geral. Estas duas condutas são normalmente trabalhadas em atividades de sensibilização das equipes:

A capacidade intelectual de aprendizado dele é parecida com a capacidade intelectual de aprendizado de uma criança de cinco anos, mas não que ele seja uma criança de cinco anos. Então, a infantilização da pessoa com deficiência intelectual é muito forte. As pessoas passam a se relacionar com ele, com um adulto, imaginando uma criança de cinco anos, tá? As famílias até vestem [a PCDI como criança], às vezes. (Conceição – Profissional de RH especialista em inclusão na Serviços R).

A infantilização, provavelmente fruto da ignorância das pessoas em relação ao que é a deficiência intelectual, pode fazer com que a PCDI seja tratada como um “bibelô” dentro da empresa, o que pode atrapalhar não só a melhoria de suas habilidades adaptativas, de sua maturidade enquanto pessoa, mas também atrapalhar o desempenho de suas funções. O relato dado por Conceição, consultora em inclusão na Serviços R, a respeito das reclamações feitas sobre a lentidão de uma PCDI contratada como mensageira de uma empresa, ilustra bem este tipo de situação:

E nós descobrimos que o seguinte... Que ele tinha deficiência. Todo mundo sabia que ele tinha deficiência intelectual e “Ah, tadinho, que bonitinho”. Aí, ele ia entregar correspondência no RH e a menina falava assim pra ele... A menina que normalmente pegava correspondência e nem dava bom dia pro outro que entregava, olhava pra ele e falava o seguinte: “Oi fulano, tudo bem com você? Como foi o seu final de semana? Você tá bom? Ai que legal!” E em cada lugar que ele passava, as pessoas que achavam que ele era... (Conceição – Profissional de RH especialista em inclusão na Serviços R).

Neste caso, mesmo com a intenção de tratar bem a pessoa com deficiência intelectual, as pessoas passaram a tratá-la de forma diferente e isso reforçava a noção de que ela não era uma *insider* como as demais, ou, seja, de que ela não estava incluída em seu grupo na organização, segundo a definição de inclusão defendida por Pelled, Ledford Jr. e Mohrman (1999). Essa conduta da infantilização ou do tratamento excessivamente cuidadoso é aparentemente comum e esteve presente em muitas falas ao longo da pesquisa.

As duas orientadoras das APAEs entrevistadas relataram duas situações em que pessoas com deficiência intelectual deram motivos concretos para serem demitidas por justa causa (violência contra colegas, nos dois casos) e que as empresas as procuraram nas APAEs para pedir orientação sobre o que fazer. Em ambos os casos a orientação foi demiti-las. Isso mostra que o comportamento inclusivo implica em proporcionar às PCDI os mesmos direitos,

mas exigir também o cumprimento dos mesmos deveres impostos aos demais funcionários, sem superproteção ou cuidado em excesso.

As condutas excludentes acontecem também nas relações entre as pessoas com deficiência intelectual e o público externo à organização. Vergara e Irigaray (2007), ao pesquisar a inserção de pessoas com deficiência na frente de atendimento de uma empresa aérea, criticaram o utilitarismo presente em situações em que as deficiências dos atendentes eram aparentemente aproveitadas para provocar pena nos clientes, que passavam então a se comportar com mais cortesia, mesmo diante de atrasos nos vôos e dos desconfortos experimentados durante a espera. Na Supermercados V, em que pessoas com deficiência intelectual atuam também na frente de atendimento, foram relatadas situações de impaciência e discriminação por parte dos clientes.

É assim, eles não tem paciência, entendeu? Porque não dá pra perceber, só quando ele fala que dá pra perceber que ele tem uma deficiência, senão o pessoal olha, e os clientes querem agilidade, e como eles não têm muita agilidade né? As vezes os clientes se estressam. (...) Teve um caso só que o cliente maltratou sim, só que eu não estava presente, as meninas que me falaram. Eu não lembro direito, mas parece que o cliente maltratou, falou uma palavra assim que maltratou um dos meninos, falou que ele era lerdo ou alguma coisa assim. Eu não estava presente, senão eu ia chamar o cliente e ia explicar. (Camila - Chefe das PCDI – Supermercados V).

Diante das múltiplas frentes de manifestação de condutas discriminatórias, as organizações podem realizar atividades de sensibilização, de maneira independente ou vinculada a organizações de apoio, com o objetivo de mitigar o preconceito, tão arraigado na sociedade. A área de RH da Supermercados V, por exemplo, além de acompanhar individualmente cada pessoa com deficiência incluída, procura trabalhar com as equipes nas lojas, por meio das profissionais de gestão da diversidade que fazem as visitas, reuniões e treinamentos, realiza campanhas de conscientização do público externo através da inserção de elementos das sensibilizações nos materiais de marketing, busca patrocínio da alta gestão da organização nas reuniões colegiadas, e envolve as outras áreas da organização nas iniciativas relacionadas.

Os temas tratados durante as atividades de sensibilização geralmente visam distinguir para os participantes os conceitos de deficiência intelectual e doença mental, frequentemente confundidos, e também dar direcionamentos ao grupo para que não infantilize, não superproteja, não seja impaciente e nem dê instruções confusas ou conflitantes para as pessoas com deficiência intelectual. Em linhas gerais, esses são os itens mais mencionados pelos entrevistados. Porém, como cada equipe, cada pessoa tem suas

particularidades, seu nível de maturidade e suas necessidades específicas, o conteúdo e a didática podem variar. Foram freqüentes durante a pesquisa as demandas por mais atividades de sensibilização, principalmente por parte de alguns dos chefes diretos das PCDI, que se preocupam não só com suas áreas, mas com o estabelecimento de uma cultura mais inclusiva por toda a organização – mesmo em áreas que não empregam pessoas com deficiência.

Até comentei com o pessoal do RH que seria bom que elas viessem dar um treinamento pros outros funcionários, não só do setor, porque assim, eles se encontram no vestiário, se encontram no café e muitas vezes eles ficam com piadinhas com algumas coisas, assim, entendeu? Como já até aconteceu aqui. (Camila - Chefe das PCDI – Supermercados V).

Não há aparentemente uma prescrição pronta sobre a conduta correta a ser adotada. Vários dos entrevistados tocaram na questão da individualidade, da peculiaridade de cada situação, que deve ser avaliada. Mesmo quando há prescrições de pessoas especializadas, vindas de organizações de apoio à pessoa com deficiência, sobre condutas a serem tomadas dentro das empresas, controvérsias podem surgir. No Jornal J, a APAE X estabeleceu que as pessoas com deficiência intelectual, atuando como orientadoras de visitantes, têm que usar um colete amarelo para garantir que não sejam confundidas nas portarias lotadas e então possam trazer corretamente os visitantes do Jornal J às áreas de destino. Segundo a orientadora profissional da APAE responsável por esta recomendação e a gerente de endomarketing entrevistada, o colete trouxe segurança para as PCDI, ao facilitar o encontro com os visitantes nas portarias. Porém, outras áreas da empresa consideraram que o colete serve como uma forma de diferenciar as PCDI das demais pessoas, fortalecendo seus estigmas e a discriminação. Depois de uma série de atritos entre as tutoras e o RH, o uso do colete deixou de ser obrigatório para todos: o uso passou a ser decisão a ser tomada entre a PCDI e sua tutora.

#### **4.5 Aspectos das subjetividades em interação**

Para falar de aspectos da subjetividade das pessoas com deficiência intelectual inseridas nas organizações pesquisadas, é importante a retomada de alguns conceitos caros à abordagem do interacionismo simbólico estrutural proposto por Stryker (2006). O autor afirma que a maneira pela qual as pessoas se definem reflete as percepções que elas guardam a respeito das ações dos participantes de suas interações em direção a si mesmas. Em outras palavras, “o *self* interage dialeticamente com as respostas de outros, para produzir um *self*

emergente que organiza e guia o comportamento da pessoa.” (STRYKER, 2006, p. 225, tradução nossa). Por isso, durante a análise de categoria feita a partir das entrevistas, chegou-se à conclusão de que as falas sobre as interações das pessoas no dia a dia não poderiam figurar em categoria distinta das representações sobre os indivíduos com deficiência intelectual feitas por eles mesmos ou pelas pessoas que com eles interagem.

É importante também retomar Mor Barak (2005), que afirma que a pessoa incluída na organização é aquela que é parte do sistema organizacional tanto nos processos formais quanto nos informais. Esta noção é importante para que se tenha em mente, durante a discussão, as possibilidades de inclusão das PCDI no ambiente organizacional.

A reflexão sobre o ambiente social ou sobre o grupo de trabalho em que elas se inserem é imprescindível, até mesmo diante do conceito de deficiência difundido pela ONU (2006), que envolve dois aspectos básicos: os impedimentos de ordem biológica (aí se incluem os impedimentos mentais), e a interação do sujeito com diversas barreiras. No caso das PCDI, destacam-se as barreiras familiares, educacionais e o preconceito que permeia as relações no trabalho e na sociedade – aspectos já abordados nesta dissertação – que dificultam a participação plena desses sujeitos na sociedade, em igualdade de condições com os demais.

Conforme também mencionado anteriormente, as PCDI quase sempre realizam atividades operacionais, repetitivas, que normalmente não exigem dos executores um processo de reflexão e tomada de decisão a respeito do que fazer. Estas atividades não são realizadas somente pelas PCDI, mas também por seus pares, colegas de trabalho. Estes, mesmo que não tenham comprometimentos mentais, podem ter sofrido impedimentos causados por múltiplas barreiras econômicas, familiares, educacionais, enfim, barreiras sociais que ao longo da vida contribuíram para a estagnação de seus níveis socioculturais. Tal constatação esteve presente nas falas de duas das especialistas entrevistadas:

Quando você pensa em linha de produção, você sempre trabalha... Eu trabalhei com adultos analfabetos, tá? É... Que tem... Que trabalham em atividades... Que trabalhavam em atividades muito operacionais. Então são pessoas que têm um conteúdo cultural, um conteúdo de conhecimento... Uma capacidade de análise crítica, de interpretação que é empobrecida. (Conceição – Consultora em RH na Serviços R).

Ou seja, as segundo as especialistas entrevistadas e constatações feitas diretamente pelo pesquisador no campo, os funcionários das linhas de produção, com ou sem deficiência intelectual, são geralmente pessoas muito simples. Embora também haja nos quadros das plantas fabris pessoas com e sem deficiência intelectual com habilidades maiores para organizar idéias ao conversar, que demonstraram mais conhecimento e capacidade crítica

e de interpretação, os níveis educacionais e culturais se mostraram baixos. Na fala que se segue, Nádia conta sobre um parceiro que se surpreendeu ao constatar a semelhança entre os novos funcionários com deficiência intelectual e os antigos, sem deficiência:

“Nádia, eu não imaginava que era esse mundo, e que é um mundo nada diferente do que eu vivo na minha gráfica. Assim, eu tenho pessoas muito simples lá, tenho funcionários muito simples lá, mas não é diferente”. (Nádia – Orientadora profissional da APAE X).

Estes relatos mostram que o impedimento biológico é apenas um dos obstáculos que podem vir a ser enfrentados por uma pessoa. Se o diagnóstico de deficiência é o único obstáculo enfrentado, estando todos os outros superados na medida do possível, há a possibilidade concreta de que a pessoa participe da sociedade em um nível de igualdade muito próximo ao das pessoas em geral. Um exemplo famoso foi dado em agosto de 2011, na ocasião do dia dos pais, uma revista de grande circulação também disponível na internet (XAVIER, 2011), colocou em sua capa um consultor de Marketing chamado Fábio Adiron acompanhado de seu filho Samuel, que tem Síndrome de Down. No interior da revista constava o depoimento do pai orgulhoso porque o filho, por ter sido o aluno a se alfabetizar com maior rapidez ao final do primeiro ano do ensino fundamental, fora escolhido como o orador da turma.

No entanto, as pessoas com deficiência intelectual entrevistadas para esta pesquisa não contaram em suas vidas com um ensino de qualidade e com suporte financeiro de suas famílias. Todos os entrevistados relataram morar em áreas pobres das periferias da região metropolitana de São Paulo e contam com o salário que ganham como parte importante, senão fundamental da renda de suas famílias (com exceção de um deles, que mora em um orfanato).

Eu já tive responsabilidade, só que passando a trabalhar aqui eu tenho mais responsabilidade. Eu passei a ter meu próprio dinheiro, não que eu não tinha na APAE, a gente já tinha, só que lá era só uma ajuda de custo. Aqui não, aqui já é um dinheiro que é nosso. (...) Eu ajudo minha mãe. (Fabiana – PCDI – Orientadora de visitantes no Jornal J).

A realidade socioeconômica mostrou-se dura. A inserção em um ambiente de trabalho convencional concorreu com o envolvimento de pessoas com deficiência intelectual no mundo da criminalidade, como relatou a instrutora da APAE entrevistada:

Eu mesma já tive três alunos, tenho um atualmente que trabalha e tem um fascínio pelo mundo do crime que você não acredita, ele ama falar que o tio tá preso, que o irmão tá preso, que o tio matou não sei quem na cadeia, que o pai morreu de tiro. (Maria – Instrutora da APAE Z).

Maria disse também que as PCDI são pessoas influenciáveis, supostamente mais sujeitas a serem aliciadas pelo tráfico de drogas que as demais. Um de seus alunos foi recentemente demitido da Alimentos A por ter ameaçado “beber o sangue” de uma colega que, assustada, pediu demissão. Apesar de impactantes, estas experiências indicam que as pessoas com deficiência intelectual podem estar sujeitas a barreiras que poderiam afetar qualquer pessoa com ou sem deficiência. Da mesma forma, as PCDI também podem contar com os mesmos tipos de estímulos e apoios recebidos por pessoas sem deficiência.

As falas das PCDI entrevistadas sobre suas experiências de vida anteriores e paralelas à inserção na organização trouxeram, cada uma, aspectos muito distintos. Joelson, da Peças F, contou sobre os “biquinhos” que fazia (e ainda vem fazendo) com seu carrinho de churrasco e com seu irmão, como servente de pedreiro. Falou também sobre as ajudas que dá a sua mãe nas atividades domésticas. Alexandre, também da Peças F, contou sobre suas experiências profissionais anteriores em uma tecelagem e numa empresa de ônibus, como lavador. Já Fabiana, do Jornal J, relatou uma experiência mal sucedida que terminou com sua demissão de seu emprego anterior, num laboratório, onde não se adaptou ao ritmo da linha de produção.

Ronaldo, mensageiro da Serviços R, disse ter uma experiência profissional extensa, com passagens por um supermercado, por uma locadora de vídeo e uma empresa de arquivamento, além do período em que esteve na APAE para se qualificar e participar das oficinas.

Portanto, em termos de experiências de vida anteriores e paralelas à inserção profissional, não houve nada fora do comum. O que chamou a atenção do pesquisador foram os constantes relatos de melhoria das habilidades sociais, conceituais e práticas por parte das PCDI, presentes em todas as organizações pesquisadas e em falas provenientes de entrevistados de todos os perfis. As que se seguem, provenientes de chefes de PCDI e de uma instrutora da APAE Z dão uma idéia da dimensão dessa melhora:

Aí quando ele entrou na APAE ele já melhorou. Quando nós colocamos ele aqui, nossa senhora! Porque agora ele já se vira sozinho! Ele já não precisa mais do pai dele. A mãe dele morreu, ele tem o avô que é velhinho, ele cuida do avô, você vê que quanto a Alimentos A mudou a vida dele. (Haroldo – Chefe das PCDI na Alimentos A).

Bom, e para a minha surpresa, há uns dois meses atrás ele atendeu o telefone. (...) Mas enfim, o desafio dele a gente parabenizou. E até o meu chefe, os outros, a gente fez uma vibração com aquilo. E aí ele passou a atender algumas ligações, para a minha surpresa maior semana passada ele anotou um celular que era uma repórter. (...) Então eu dou outro parabéns. A

gente percebe que isso no dia-a-dia é a ascensão deles. (Sirlande – Tutora da PCDI no Jornal J).

Essa é a questão importante do trabalho, essa transformação de vida, eles ficam mais autônomos, eles... parecem assim, a mãe do Carlos me falou assim “Até na leitura ele tá melhor”. Porque você valorizando o individuo, você mostrando pra esse individuo que ele tem condições de se desenvolver e que ele tem qualidades e não só defeitos, ele não é um deficiente inútil, ele começa a responder com coisas positivas, melhora o comportamento, melhora a sociabilidade dele com as pessoas em casa, no trabalho. O Paulo me fala assim, ele trabalha na Alimentos A: “As pessoas me olham com outros olhos, agora elas me respeitam”. (Maria – Instrutora da APAE Z).

Homero, ao comparar suas habilidades atuais com as que possuía quando entrou na empresa, disse que sequer teria dado a entrevista caso alguém o houvesse solicitado na época de sua entrada na organização.

Quando eu entrei assim, comecei a puxar conversa, porque eu era mais quieto né? Quando eu entrei assim eu era mais... Agora não. Agora eu já tô normal. (...) Ah, mudou bastante. Eu acho que eu desenvolvi mais. (...) Ah, mais amizade, que eu era muito fechado... o pessoal conversava... Aí, no começo assim o pessoal conversava e falava Nossa, mas você não entra assim, você fica olhando, assim, o pessoal falava comigo "Ah, você é quieto demais", o povo falava comigo. Hoje não. Já mudei bastante. (...) Nem se você chamasse pra conversar, acho que eu não vinha. (Homero – PCDI – auxiliar de produção da Alimentos A).

Dentre os relatos a esse respeito, destaca-se o de Fabiana, que falou sobre novos limites por ela ultrapassados. Coisas que ela não sabia ser capaz de fazer:

Eu gosto muito do que eu faço. Porque aqui eu encontrei muitas coisas em mim que eu não sabia que eu conseguia fazer, mexer com papéis, essas coisas, e eu sabia, mas tinha certa dificuldade, hoje em dia já não tenho mais. (Fabiana – PCDI – Orientadora de visitantes no Jornal J).

Segundo Conceição, consultora em RH e especialista em inclusão na Serviços R, o que mais contribui para o desenvolvimento das habilidades adaptativas é o contato com pessoas que levam vidas externas aos ambientes “blindados” em que viveram até então as PCDI inseridas. Por exemplo, a PCDI que nunca namorou por falta de permissão da família vai ver que as pessoas ao seu redor têm vidas afetivamente ativas e que seus colegas levam vidas sociais dos mais diferentes tipos. Uma série de novas informações e questionamentos podem então chegar à PCDI:

E no final da tarde, na hora que os funcionários saem... Ficam as prostitutas esperando os funcionários das fábricas saírem. E aí ele fez amizade com as prostitutas. E o pessoal de lá falou assim: “Meu Deus! E agora?” Chama ele. Agora nós vamos ter que explicar pra ele o que é prostituição, né? Que ele não precisa, necessariamente não ter amizade com a menina, mas precisa

entender, né? Vem um monte de coisa junto com essa inclusão, um monte de informações novas. (Conceição – Consultora em RH na Serviços R).

Com as novas informações se apresentam também os planos para o futuro. Embora Araceli, profissional de RH da Alimentos A tenha dito que “estar trabalhando e receber salário tá ótimo”, e que as PCDI em geral não têm expectativa de carreira, as expectativas de desenvolvimento e de mudança de cargo foram demonstradas por Homero, a única PCDI entrevistada na Alimentos A, e por várias das outras PCDI entrevistadas nas demais organizações pesquisadas.

Que eu entrei aqui num cargo, entendeu? Como orientadora de visitantes, só que conforme o tempo vai passando, eu tenho uma vontade de subir de cargo, tipo passar pra um cargo melhor. (Fabiana – PCDI – Orientadora de visitantes no Jornal J).

Fabiana pretende também começar sua faculdade em 2012 – objetivo comum a Ronaldo (Serviços R), que também pretende obter sua carteira de habilitação e sonha em fazer um concurso público para trabalhar no metrô de São Paulo. Nilmar, dos Supermercados V se mostrou muito curioso em relação à pesquisa e queria saber se trabalhadores de parques de diversão seriam entrevistados, uma vez que o sonho dele seria trabalhar no Playcenter (conhecido parque de diversões situado em São Paulo – SP).

Algumas das empresas pesquisadas mostraram possibilidades de crescimento para as PCDI. No Jornal J a primeira PCDI havia sido promovida com aumento de salário poucos dias antes da realização da pesquisa, para trabalhar na parte industrial do Jornal, atuando nos processos do “encalhe” (logística reversa dos jornais não vendidos pelas bancas). Nos Supermercados V, o próprio Nilmar havia sido promovido uma vez para a padaria. Já a Serviços R, por atuar com recrutamento e seleção de mão de obra para outras empresas, tem o costume de viabilizar oportunidades para as PcDs que lá trabalham quando há vagas interessantes abertas por seus clientes.

A gente nunca teve nenhuma intenção de segurá-los com a gente. Então aparecia uma oportunidade... Às vezes até nossa mesmo. Se um cliente que a gente via que era um cliente legal, que tinha uma oportunidade muito boa... (Conceição – Consultora de RH na Serviços R).

Apenas uma das PCDI entrevistadas expressou vontade de mudar de emprego. Alexandre, da Peças F, manifestou insatisfação com os horários de trabalho e disse que ficaria na Peças F apenas pelo tempo suficiente para juntar dinheiro para comprar uma casa e conseguir se casar com sua namorada.



As demais PCDI entrevistadas, muito pelo contrário, mostraram possuir vínculos fortes com as pessoas com que trabalham, com a organização e com o trabalho. A questão do vínculo e do comprometimento das PCDI foi um aspecto presente com muita frequência na fala das pessoas entrevistadas. Nádia (APAE X) e Andréa (Supermercados V) chegaram a mencionar problemas que tiveram com funcionários que se recusavam a sair de férias.

Segundo Conceição e Stefany (Serviços R), Ronaldo (PCDI) não pediria demissão da empresa, mesmo que para uma oportunidade muito melhor, por possuir com esta um vínculo emocional. Na Supermercados V, Andréa (gerente de RH) disse que o relacionamento mantido pelas PCDI com os colegas e com a chefia é muito mais importante para estas pessoas que qualquer compensação financeira:

Eles tem uma forma de reconhecimento diferente. Da questão deles, um reconhecimento não vem financeiramente, eles não medem isso, o relacionamento que ele tem é diferente, entendeu? Então a gente...e com isso, a gente percebe que os próprios gestores começaram a perceber que eles têm ganho com essas pessoas, essas pessoas trabalham, né? Elas trabalham, elas não brincam. (Andréa – Gerente de RH nos Supermercados V).

Nilmar (PCDI), dos Supermercados V, afirmou que a loja é sua segunda casa e demonstrou possuir uma ligação forte com sua chefia. Ronaldo (Serviços R) disse amar o que faz e gostar muito das pessoas que com ele trabalham. Nádia (APAE X) citou um exemplo de uma funcionária do RH de uma empresa parceira que se referia aos alunos da APAE como seus “fiéis escudeiros”, por admirar a vontade de trabalhar, a disciplina e o “acreditar no trabalho”. Ana Paula, da Supermercados V comentou que a pessoa com deficiência intelectual “se entrega realmente ao trabalho, ela abraça a causa da empresa.”

Os relatos sobre os vínculos mantidos pelas PCDI que mais saltaram aos olhos, no entanto, vieram das tutoras das PCDI do Jornal J. Destacaram-se por causa das comparações constantes entre as pessoas com deficiência intelectual e as pessoas com deficiência física que lá trabalham, de uma forma pejorativa e contraditória ao discurso de empresa inclusiva, tão reafirmado pelas funcionárias entrevistadas. Segundo várias delas, empregar pessoas com deficiência intelectual é mais vantajoso, já que sua rotatividade é menor e elas se mostram mais comprometidas com o trabalho que as pessoas com deficiência física:

A equipe da APAE ela é fidelizada mesmo, é muito interessante esse processo com eles, eu não sei se está relacionado à APAE ou se está relacionado a deficiência, não sei identificar, agora sim, tem uma questão de permanência muito diferente das demais deficiências. (Deise – Gerente de Endomarketing no Jornal J).

É, porque a gente entrou uma cota esses dias de deficientes físicos, e eles não são esforçados. (...) Não quer aprender, está lá, passa o dia na internet, eu sinto, nossa, uma diferença gritante no esforço do [deficiente] intelectual. (Mariana – Tutora de PCDI no Jornal J).

Eles (pessoas com deficiência física) sabem que as empresas precisam deles por uma questão de cota. Então eles saem por qualquer 100, 200 reais, eles não tem a noção de que eles podem crescer, de um plano de carreira, eles vão pulando. (...) Então, esse comparativo, é muito melhor trabalhar com deficiente intelectual. (...) Então eles queriam, é um público diferente, vou te falar que se hoje pudesse ter todos como deficientes intelectuais em vez de físico, não generalizando, mas valeria a pena. (Magali – Tutora de PCDI no Jornal J).

Andréa (Gerente de RH da Supermercados V) também se referiu ao problema da rotatividade em sua organização, mas guarda visões diferentes sobre a questão. Ela concorda que as oportunidades oferecidas pelo mercado às pessoas com deficiência de modo geral estão maiores, mas reconhece o direito que as pessoas têm de aproveitar estas oportunidades e diz tentar oferecer condições melhores de trabalho para que estas permaneçam na empresa, mesmo diante do assédio de concorrentes e até mesmo dos clientes que vão até as lojas, vêm seu trabalho e tentam contratá-las.

Embora a inserção das PCDI tenha gerado estas atitudes negativas em relação às pessoas com deficiência física no Jornal J, de modo geral há uma grande satisfação a respeito da melhoria do ambiente de trabalho atribuída à presença das PCDI. No próprio Jornal J, Deise, Gerente de Endomarketing, contou que um diretor que nunca cumprimentava ninguém passou a fazê-lo diante da insistência da PCDI em cumprimentá-lo todos os dias. Sirlande, tutora de uma PCDI no Jornal J, afirmou que, depois de 34 anos de carreira, esse foi um presente recebido, que a faz sentir-se recompensada.

Deise, gerente de endomarketing do Jornal J, ao falar sobre o relacionamento com as PCDI, transpareceu esta satisfação:

Mas é impressionante a facilidade de contato com essas pessoas, é impressionante assim, te renova, é de uma ingenuidade ao mesmo tempo de uma coisa tão calorosa, tão espontânea e falou olha: maravilha. (Deise – Gerente de Endomarketing no Jornal J).

Quando perguntados sobre sua relação com as PCDI, quase todos os entrevistados demonstraram preocupação em dizer que o tratamento deve ser de igual pra igual para que a pessoa se sinta incluída (talvez como consequência das orientações recebidas durante as atividades de sensibilização). Pedro (Peças F) e Cristina (Supermercados V), chefes de PCDI, falaram sobre conversas que tiveram com suas equipes para que evitassem brincadeiras de

mau gosto, incitantes de preconceitos e atitudes discriminatórias. Os colegas entrevistados, pares hierárquicos e pessoas de convivência mais direta, indicaram assumir a mesma postura de tratá-los como tratam todos os demais. Quase todas as PCDI entrevistadas declararam possuir suas amizades no ambiente de trabalho, participar de atividades informais como brincadeiras durante o expediente ou atividades de lazer fora do horário de trabalho, como happy hours e visitas feitas por colegas às casas uns dos outros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do trabalho dividir-se-ão em três partes. A primeira será destinada à comparação entre as políticas de inserção adotadas pelas empresas pesquisadas segundo os critérios da FEAPAES-MG (2010), na tentativa de alcance do primeiro objetivo específico da dissertação. Na segunda parte, dedicada ao segundo objetivo, serão expostas algumas conclusões que emergiram das análises das categorias, a respeito do sujeito com deficiência intelectual, suas interações no ambiente de trabalho e suas possibilidades de inclusão no mundo profissional.

Na terceira e última parte serão expostas algumas das limitações do trabalho, possíveis contribuições e também recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 Comparações e conclusões sobre as políticas de inserção: o primeiro objetivo

Feita a partir da análise das descrições sobre as políticas de inserção adotadas pelas empresas participantes da pesquisa, esta seção se destina à comparação entre estas políticas. Não há a pretensão de se prescrever qual é a política mais adequada, embora se pretenda discutir alguns dos problemas vividos pelas empresas que optaram por um caminho ou por outro. O Quadro 4, de maneira muito resumida, expõe algumas das diferenças e semelhanças existentes entre as organizações participantes.

**Quadro 4 – Quadro resumo das políticas de inserção**

	<b>Peças F</b>	<b>Alimentos A</b>	<b>Supermerc. V</b>	<b>Serviços R</b>	<b>Jornal J</b>
<b>Razões para contratação das PCDI:</b>	Exigências legais.	Exigências legais.	Exigências legais.	Exigências legais.	Exigências legais.
<b>Recrutamento e Seleção das PCDI:</b>	Por indicação, de maneira independente.	Por meio das APAEs parceiras.	Recrutamento descentralizado na linha de frente, seleção feita pelo RH.	Não tem contratado PCDI ultimamente. Não há mais cota a cumprir.	Por meio da APAE X.
<b>Definição de funções das PCDI:</b>	Funções mais simples e menos arriscadas na linha de produção. Definidas pelos chefes diretos ao observarem as possibilidades.	Funções mais simples e menos arriscadas da linha de produção, conforme possibilidades.	De acordo com as aptidões apresentadas pela PCDI, que começa generalista. Funções diversas das	PCDI trabalha como mensageiro interno e externo ( <i>office-boy</i> ).	Orientadores de visitantes. Começam agora a realizar novas funções.

			lojas.		
<b>Treinamento e socialização:</b>	Nada específico para as PCDI. Treinamento no trabalho.	Treinamento na APAE e no trabalho, com acompanhamento individual inicial.	Treinamento no trabalho.	Treinamento no trabalho.	Treinamento na APAE e no trabalho.
<b>Realização de atividades de sensibilização:</b>	Não há.	Sem atividades por muito tempo. Afirmação de que a cultura inclusiva dispensa novas atividades.	Sistemáticos e periódicos, feitos pela própria empresa.	A empresa presta serviços de sensibilização para clientes e replica internamente.	Feito pela APAE X.
<b>Avaliação de desempenho:</b>	Há para todas as pessoas a mesma avaliação.	Feita pela APAE nos casos dos novos inseridos. Para os demais, não há.	Individual, feita pelo departamento de RH da própria empresa.	Não há mais atualmente.	Feita pela APAE X segundo seus critérios.

Fonte: Elaboração do autor.

Com o quadro 4 como referência, torna-se possível o desenvolvimento das observações sobre as semelhanças e diferenças encontradas, considerando-se os mesmos critérios:

**a) Razões para contratação das pessoas com deficiência intelectual:** Em todas as organizações pesquisadas as razões fundamentais foram as exigências legais associadas à Lei 8.213 (BRASIL, 1991), as regulamentações dela derivadas e a atuação dos órgãos de fiscalização.

**b) Recrutamento e seleção:** Enquanto a Alimentos A e o Jornal J realizam todas as suas contratações de PCDI por intermédio das APAEs, os Supermercados V e a Peças F não contam com este tipo de parceria e conduzem suas contratações de maneira independente. As duas formas se mostraram viáveis, e têm funcionado para as empresas pesquisadas. No entanto, é importante frisar que, nos casos em que as contratações estão sendo feitas de forma independente as empresas já têm experiência e contam com um quadro relativamente grande de PCDI empregadas.

No caso da Peças F ficou claro por meio do depoimento da funcionária Élidea (RH) que a PCDI só é contratada caso tenha facilidade de adaptação, ou seja, com um nível menor de comprometimento, as necessidades de adaptação do processo de recrutamento e seleção certamente se tornam menores. Nos casos em que os recrutamentos são feitos pelas APAEs, há uma seleção dentre os alunos – a APAE faz o encaminhamento de um aluno que lá está em média há dois anos (exemplo da APAE X) para a empresa. Isso, segundo os entrevistados da

Alimentos A e do Jornal J, dá mais segurança ao processo. Caso a empresa não tenha experiência e não saiba como conduzir as inserções, a opção de contratar ajuda externa ou firmar parceria com organizações de apoio parece mesmo ser mais segura, principalmente pela expertise metodológica destas organizações nas entrevistas, avaliações e definição de funções a serem exercidas. Além disso, uma maior orientação pode possibilitar a contratação de PCDI com um nível de deficiência relativamente mais profundo, devido ao maior suporte.

**c) Definição de funções:** Nas empresas Peças F, Alimentos A e Supermercados V, as funções são definidas de acordo com as possibilidades das PCDI. No caso dos Supermercados V, isso está formalizado na política de contratações e, enquanto não encontra sua função a PCDI permanece em um cargo generalista. Embora o papel do chefe direto seja importante nesse momento, há uma orientação próxima do RH, que acompanha individualmente o processo de definição de funções.

Na Peças F e na Alimentos A esta realocação de funções depende muito do supervisor, que deve estar atento ao desempenho da PCDI. No caso do Jornal J, a função de orientador de visitantes é a mesma para todos e a verificação da aptidão e da vontade da PCDI para exercê-la se dá na APAE X, antes da contratação. Na Serviços R há uma PCDI que atua como *office-boy*.

Os pontos em comum a respeito das funções dizem respeito à adequação da função às possibilidades das PCDI, e não o inverso. É uma recomendação que consta na cartilha da FEAPAES-MG (2010) e que vem sendo seguida por todas as empresas pesquisadas, seja como consequência da orientação das organizações de apoio ou por experiência adquirida em primeira mão. Se há orientação e acompanhamento por parte do RH a respeito, a tarefa do chefe direto se torna mais fácil. Caso não haja (Exemplo da Peças F), a sensibilidade do chefe direto será um fator ainda mais importante para o sucesso na inserção.

**d) Treinamento e socialização:** Em todos os casos o treinamento se deu no trabalho. Na Alimentos A e no Jornal J, empresas que contam com suporte das APAEs, as PCDI começaram o treinamento nas oficinas das APAEs e, no caso do Jornal J, o treinamento dado pela APAE X ainda se estendeu até a sede empresa, por meio do acompanhamento do instrutor nas primeiras semanas de trabalho. De modo geral as PCDI participam das mesmas atividades de integração realizadas pelos demais funcionários (quando estas acontecem).

**e) Realização de atividades de sensibilização:** Nem todas as empresas realizam sistematicamente atividades de sensibilização das equipes antes ou durante o processo de inserção. Apenas nos Supermercados V, Jornal J e na Serviços R tais práticas foram

identificadas. Na Peças F e na Alimentos A, que não realizam sistematicamente atividades de sensibilização, houve demandas por parte de chefes e colegas de PCDI para que fossem realizadas, já que a importância da conscientização de todas as pessoas na organização sobre o respeito e o saber lidar com as diferenças se fez evidente.

**f) Acompanhamento e avaliação de desempenho:** Há duas vertentes para este tópico: (1) as avaliações de desempenho feitas para toda a empresa e (2) as avaliações como parte do acompanhamento feito pelo RH ou pelas APAEs especificamente para as PCDI. Apenas os entrevistados da Peças F declararam possuir um sistema de avaliação sistematizado, para todos os funcionários da empresa (primeira vertente). Já as empresas parceiras das APAEs (Alimentos A e Jornal J), contam com o acompanhamento individual oferecido pela organização de apoio no primeiro ano da inserção. Apenas os Supermercados V realizam um acompanhamento individual das PCDI feito de forma sistematizada, perene e independente de suporte externo. Eles contam com três pessoas dedicadas exclusivamente à gestão da diversidade, que visitam as lojas semestralmente para capacitar os líderes e acompanhar o desenvolvimento das PCDs no trabalho – algo que visivelmente faz muita diferença.

A comparação entre as políticas adotadas pelas organizações participantes gera o entendimento de que o apoio de organizações como as APAEs pode poupar uma série de experiências negativas na vida das pessoas envolvidas com a inserção das PCDI no ambiente organizacional. Mesmo as empresas que realizam estas atividades hoje a contento e sem o suporte das organizações de apoio, relataram muitos problemas ocorridos no início destas atividades que, com orientação, talvez pudessem ter sido evitados ou resolvidos com mais facilidade.

No entanto, as empresas, principalmente as de grande porte, não podem esperar que as organizações de apoio sozinhas resolvam seus problemas. Apenas a Supermercados V emprega em seus quadros quase o mesmo número de pessoas com deficiência intelectual existente em toda a área de capacitação e inclusão da APAE X (uma das maiores APAEs do país), ou seja, caso a empresa queira realizar um programa de inserção bem estruturado e de grande porte, terá que buscar informações e pessoas qualificadas para executá-lo. Uma execução equivocada pode significar, além de problemas no ambiente de trabalho, prejuízos e multas, consequências negativas para pessoas que já têm vidas suficientemente complicadas.

Nas empresas que realizam tais programas sem tanta estruturação, ficou evidente a importância do bom senso e da humanidade dos chefes das PCDI. Quando não há uma

política formal, com apoio do RH ou de alguma organização externa, as experiências da PCDI no ambiente de trabalho ficam em grande medida atreladas às decisões tomadas pela chefia direta, que pode ou não ter bom senso suficiente para tomar decisões acertadas.

Uma forma de se analisar o quão inclusivas são as organizações pesquisadas é dada pelo *framework* proposto por Pless e Maak (2004). Os autores propõem que, para mitigar os comportamentos excludentes, as empresas devem conscientizar, sensibilizar e estimular a reflexão, para que as bases morais e culturais sejam construídas por meio do diálogo. Então, os autores propõem que todo o sistema de gestão da organização seja modificado a partir desta base, para que uma visão de inclusão seja atingida e a mudança dos processos resulte em mudanças de comportamento por parte de todas as pessoas.

Esta é uma situação ideal, que não foi identificada em sua integralidade em nenhuma das organizações participantes. No entanto, as constantes iniciativas da Supermercados V para conscientização e sensibilização em todos os níveis da organização e a atribuição aos gestores de metas associadas à inserção das PCDI e à gestão da diversidade como um todo mostram que tais objetivos podem ser alcançados, ou seja, o caminho existe e pode ser percorrido.

## **5.2 O sujeito com deficiência intelectual, suas interações e possibilidades de inclusão: o segundo objetivo**

Durante todo o trabalho muito foi falado sobre as políticas de inserção e suas consequências para o ambiente de trabalho. Porém, resta agora a reflexão sobre as possibilidades de efetiva inclusão das pessoas com deficiência intelectual nas organizações, a partir dos conceitos de inserção, inclusão e organizações inclusivas de Miller (1998) e Roberson (2004) e Mor-Barak (2005).

Para isso, se faz importante a delimitação dos “territórios organizacionais” ocupados pelas PCDI, para que se possa comparar o quão incluídas estas pessoas estão em relação a seus pares, ou seja, às pessoas que ocupam os mesmos espaços, trabalhando e convivendo dentro das mesmas fronteiras hierárquicas e socioculturais, sejam estas transponíveis ou não.

E a conclusão é que sim, é possível incluir as pessoas com deficiência intelectual no ambiente de trabalho, fazendo-as se sentirem como uma parte de processos organizacionais críticos, por meio da remoção dos obstáculos à participação e contribuição plena dos



empregados à organização (ROBERSON, 2004). Estes obstáculos, conforme mostrado por este trabalho, residem majoritariamente nas pessoas que circundam e interagem com as PCDI no dia-a-dia. Daí a importância fundamental das ações afirmativas, materializadas pelas leis, pelas atividades de fiscalização e, em última instância, pelas atividades de sensibilização e de acompanhamento constante das PCDI e das equipes em que estas se encontram inseridas.

Para compreensão das dinâmicas de interação da PCDI com seu meio, é fundamental ressaltar a importância da escolha do caminho ontológico e epistemológico do interacionismo simbólico estrutural (STRYKER, 2006). A percepção acerca da complementaridade existente entre este e a perspectiva de Goffman (1988) sobre os estigmas permite a compreensão das interações relatadas pelas pessoas entrevistadas. Estas acontecem entre sujeitos que são parte de uma sociedade cujas estruturas carregam um histórico de preconceito, com resquícios de concepções antigas sobre as pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007c).

A compreensão das estruturas sociais mais explícitas mostrou-se também de grande valia, dada a importância das leis, normas e políticas empresariais para a composição das estruturas sociais que em grande medida determinam os comportamentos adotados pelos diferentes atores no ambiente organizacional.

Mor-Barak afirma que:

O conceito de inclusão-exclusão no ambiente de trabalho refere-se à percepção do indivíduo de ser parte do sistema organizacional tanto nos processos formais, tais como o acesso a informação e canais de tomada de decisão; quanto nos processos informais, tais como sessões de bate-papo e almoços, onde informações são passadas e decisões informalmente acontecem. (MOR BARAK, 2005, p. 149, tradução nossa).

As entrevistas realizadas procuraram, portanto, avaliar em que medida as PCDI estavam inseridas nas dimensões formais e informais dos sistemas organizacionais. O que se percebeu foi que, apesar de todas as considerações sobre os desafios impostos pelo preconceito e pela discriminação, principalmente no início das inserções das PCDI, é possível considerar que há o envolvimento das PCDI entrevistadas com o trabalho e com as atividades formais, e também com atividades informais das organizações participantes, observadas as fronteiras organizacionais em que os mesmos estão inseridos.

Uma inclusão ainda maior talvez seja possível por meio da ampliação destas fronteiras, mas neste caso, seriam também beneficiados todos os colegas, pares das PCDI, que passariam a exercer mais influência sobre os rumos das organizações e de suas vidas. No

entanto, a discussão sobre a opressão dos trabalhadores será reservada para um próximo trabalho.

### **5.3 Limitações, possíveis contribuições e recomendações para futuras pesquisas**

Os caminhos trilhados pelo autor durante a pesquisa se originam de algumas escolhas que, embora tenham possibilitado a realização do trabalho da maneira como foi feito, o limitaram de outras formas.

A primeira escolha foi a definição da amostra. Foram cinco empresas e duas APAEs pesquisadas e um total de 30 entrevistas transcritas e analisadas, em um tempo restrito. Embora tal número tenha possibilitado uma visão geral das práticas e das interações em diversos locais com algum nível de aprofundamento, é possível que a escolha de um número menor de empresas possibilitasse um maior aprofundamento nos detalhes relacionados à vida das PCDI e das pessoas que as circundam.

A segunda escolha se refere à forma de acesso às PCDI e seus colegas no ambiente de trabalho. Como os gestores de RH foram os principais pontos de contato entrevistados para a realização do trabalho, o acesso às PCDI e seus colegas foi feito pelo encaminhamento do RH e dos supervisores diretos nas empresas, ou seja, os dados obtidos provavelmente foram obtidos a partir de casos de sucesso, de pessoas em boa medida incluídas no ambiente organizacional. É pouco provável que a empresa direcionaria o pesquisador para PCDI que estivessem enfrentando problemas no ambiente organizacional, por medo de expor suas fragilidades.

Além disso, esta forma de acesso pode ter gerado outra implicação: a de que os entrevistados tenham imaginado que o pesquisador estava secretamente atuando a pedido da empresa e, por isso, tenham retido informações ou tecido opiniões propositadamente convergentes com os discursos organizacionais oficiais. A maneira como a pesquisa foi conduzida, no entanto, buscou superar estas limitações, através do esclarecimento transparente de seus propósitos para os entrevistados e pela busca de múltiplas representações provenientes de atores diferentes, que proporcionaram relatos convergentes ou conflitantes. Apesar deste receio por parte do pesquisador, foram obtidas diversas representações contrárias ao discurso proferido pelos gestores das empresas, o que caracteriza certa espontaneidade por parte dos entrevistados.

Estas representações possibilitaram a identificação e a discussão de alguns temas centrais à inserção e à inclusão das pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Espera-se que esta discussão tenha contribuído para a construção de conhecimentos sobre inclusão social e sobre diversidade nas organizações. Espera-se também que, em última instância, as organizações e as pessoas atuantes nos diversos ambientes de trabalho possam, a partir destes conhecimentos e de outros que ainda estão por emergir, promover e participar de grupos de trabalho mais inclusivos e, portanto, mais justos.

Tendo em vista as conclusões alcançadas por este trabalho e suas limitações, passa-se à discussão de algumas possibilidades a serem exploradas em próximas pesquisas sobre o tema.

A primeira recomendação está associada a uma das limitações abordadas: que sejam feitas pesquisas que analisem menos casos específicos de forma mais aprofundada, investigando histórias de vida, desde o nascimento das PCDI até a rotina de trabalho, com enfoque também nas interações familiares e educacionais. Tal caminho demandaria novos esforços teóricos e metodológicos, principalmente para o aprofundamento nos ambientes familiares e escolares das PCDI.

A segunda recomendação diz respeito a possíveis procedimentos de coletas de dados, diferentes das entrevistas qualitativas. Pesquisas etnográficas, de observação participante ou não participante possibilitariam a experimentação das interações ocorridas entre as pessoas no ambiente de trabalho em primeira mão. Assim seria possível reduzir os riscos de embotamento das representações.

A alteração da forma de acesso à PCDI constitui a terceira recomendação: caso possível, seria interessante buscar acesso às PCDI e seus colegas diretamente, por meio de suas famílias ou organizações de apoio, para que não haja o risco de o entrevistado acreditar que o pesquisador esteja fazendo uma auditoria velada, a pedido da empresa.

Outras possibilidades de pesquisa podem também se materializar por meio do aprofundamento em cada categoria temática identificada. Neste trabalho, a intenção foi que os temas emergissem das entrevistas para que os de maior importância fossem identificados e discutidos em certa profundidade. Novos trabalhos poderiam aprofundar em cada categoria, explorando de maneira mais abrangente suas particularidades.

A última recomendação diz respeito às oportunidades de abordagem do assunto por meio de perspectivas críticas, especialmente em relação à possível instrumentalização e manipulação das PCDI a partir de suas limitações e qualidades profissionais. As perspectivas

críticas podem também se mostrar adequadas para a análise de práticas discriminatórias e de exclusão social.

## REFERÊNCIAS

- AAIDD – American Association on Intellectual and Developmental Disabilities. *Definition of Intellectual Disability*. Disponível em [http://www.aamr.org/content\\_100.cfm?navID=21](http://www.aamr.org/content_100.cfm?navID=21) Recuperado em 05 de novembro de 2011.
- APAE-SP – Associação de pais e amigos dos excepcionais de São Paulo. *O que é deficiência intelectual?* Disponível em <http://www.apaesp.org.br/deficienciaIntelectualHome.aspx> Recuperado em 15 de abril de 2011.
- APAE-SP – Associação de pais e amigos dos excepcionais de São Paulo. *O que fazemos para a pessoa com deficiência intelectual?* Disponível em <http://www.apaesp.org.br/OQueFazemos/ParaPessoaComDeficienciaIntelectual/Paginas/default.aspx>. Recuperado em 04 de dezembro de 2011a.
- ARAÚJO, E. A. C.; ESCOBAL, G.; GOYOS, C. Programa de suporte comunitário: alternativa para o trabalho do adulto deficiente mental. *Revista Bras. Ed. Esp.*, Marília, v.12, n.2, pp.221-240. 2006.
- BAHIA, M.S.; SCHOMMER, P. C; SANTOS, E. M. Papéis e Práticas Empresariais para a Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: Reflexões a partir de uma experiência. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, 32. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad. 2008.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70. 1977.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Artigos: 205 a 216.
- BRASIL. Decreto n. 129, de 22 de maio de 1991. Promulga a Convenção nº 159, da Organização Internacional do Trabalho - OIT, sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. *Diário Oficial da União*. Brasília – DF. 1991.
- BRASIL. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília – DF. 1999.
- BRASIL. Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília – DF. 1989.
- BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 de jul. 1990.

BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. (1991). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília – DF. 1991.

BRASIL. Lei nº. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. *Diário Oficial União*, Seção I, Brasília, DF, 08 dez. 1993.

BRASIL. Lei nº. 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. *Diário Oficial União*, Seção I, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

BRASIL. Lei n. 10.216, de 6 de abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental. *Diário Oficial da União*. Brasília – DF. 2001.

BRASIL. Lei nº 15.096, de 5 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o programa censo-inclusão e cadastro-inclusão para a identificação, mapeamento e cadastramento do perfil socioeconômico das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, no âmbito do município de São Paulo. *Diário Oficial da Cidade*. São Paulo, SP. 2010.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. *Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, v. VI, p. 3. 2008.

CARMO, J. C. *Construindo a inclusão da pessoa com deficiência no trabalho: a experiência da indústria da construção pesada no Estado de São Paulo*. São Paulo: Áurea Editora, 2011.

CARNEIRO, R.; RIBEIRO, M. A. A Inclusão Indesejada: as Empresas Brasileiras face à Lei de Cotas para Pessoas Com Deficiência. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. 2008.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Social inclusion of people with disabilities in Brazil and in Cape Verde - Africa. *REAd – Edição 56 Vol 13 Nº 2* (mai-ago 2007). Porto Alegre: EA/UFRGS. 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: uma Dimensão Específica da Diversidade nas Organizações. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31. 2007b.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A Diversidade através da História: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *O&S. Organizações & Sociedade*, v. 14, pp. 59-78. 2007c.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, v. 11, n. 3, Edição Especial. São Paulo – SP. 2010.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; TOLEDO, I. A.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C.C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 50, n. 3, pp. 264-275. 2010.

CLEMENTE, C. A.; SILVA, M. F. (orgs.). *3º Programa de Sensibilização Social e Empresarial para colocação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um foco na inclusão*. São Paulo: Maxprint. 2010.

CLEMENTE, C. A.; SILVA, M. F. (orgs.). *Pessoas com deficiência no trabalho formal, por que não? : celebração, desafios e defesa da lei*. Osasco – SP: Espaço da Cidadania. 2011.

COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – EnEO*. Porto Alegre – RS, IV. 2006.

COUSER, G. T. Disability as diversity: A difference with a difference. *Ilha do Desterro - Florianópolis*. nº 48 pp. 95-113. 2005.

CUNLIFFE, A. *Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. Organizational Research Methods*. Publicado online em 26/07/2010. SAGE, 2010

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Administração: A produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v. 43, n. 4, pp. 72-85. 2003.

DOVAL, J. L. M.; HARO, D. G. Ingenuidade e Exclusão: Pessoas Portadoras de Deficiência no Mercado Competitivo. *Anais do Encontro nacional de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre – RS, 04. 2006.

DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto, Portugal: Porto Editora. 1997.

FEAPAES – MG – Federação das Apaes do Estado de Minas Gerais. *Administração de oportunidades iguais para pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho: guia prático para empresas*. Projeto Apae Moderna, Volume 2, Belo Horizonte, Agosto de 2010.

FINLAY, W. M. L.; LYONS, E. Methodological Issues in Interviewing and Using Self-Report Questionnaires With People With Mental Retardation. *Psychological Assessment*, v. 13, n. 3, pp. 319-335. 2001.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, pp. 18-25. 2000.

GIOVANNINI, M. What gets measured gets done. *The Journal for Quality & Participation*, Winter, 2004

GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOMES-MACHADO, M. L. Deficiência Mental: conduta familiar ambivalente no processo de inclusão profissional. *Temas sobre Desenvolvimento*, São Paulo, v. 14, n. 84, 2006.

GOMES-MACHADO, M. L.; CHIARI, B. M. Estudo das habilidades adaptativas desenvolvidas por jovens com Síndrome de Down incluídos e não incluídos no mercado de trabalho. *Saude soc.* [online]. vol.18, n.4, pp. 652-661, 2009.

GOSS, D.; GOSS, F.; ADAM-SMITH, D. Disability and employment: a comparative critique of UK legislation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11:4, pp. 807-821. 2000.

HANASHIRO, D.; TORRES, C. V.; FERDMAN, B. M.; D'AMARIO, E. Q. Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão “Emic” da Escala de Comportamento Inclusivo. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro – RJ, 35. 2011

HILLIER, L.; JOHNSON, K.; TRAUSTADOTTIR, T. Research with People with Intellectual Disabilities. In: *Researching the Margins, Edited by Marian Pitts and Anthony Smith*. New York: Palgrave Macmillan. 2007.

KATZ, G.; LAZCANO-PONCE, E. Intellectual disability: definition, etiological factors, classification, diagnosis, treatment and prognosis. *Salud Pública de México*. Vol. 50, suplemento 2. 2008.

KING, N. The Qualitative Research Interview. In: Cassel, C.; Symon, G. (orgs). *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London: SAGE Publications Ltd. 1994.

MARTINEZ, V. P. R.; FRANÇA, A. C. L. Diversidade e Socialização nas Organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. São Paulo – SP, 33. 2009.

MILLER, F. Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personell Management*, 27, 151-160. 1998.

MOR BARAK, M. E. The inclusive workplace: An eco-systems approach to diversity management, *Social Work*, 45(4), 339-354. 2000.

MOR BARAK, M. E. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA, USA. SAGE Publications. 2005.

MOR BARAK, M. E. Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: a study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*. V. 32, n.4, pp. 100-126. 2008.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review* 1980, Vol. 5, N. 4, pp. 491-500. 1980.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. R. *et al.*, *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE e CORDE abrem encontro internacional de estatísticas sobre pessoas com deficiência. Em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=438&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=438&id_pagina=1). Recuperado em 19 de abril de 2011. 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico: Resultados preliminares da amostra. Em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2018&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2018&id_pagina=1). Recuperado em 16 de novembro de 2011. 2011.



OIT – Organização Internacional do Trabalho. Conferência Internacional do Trabalho - Convenção nº 159, que trata da reabilitação profissional e emprego de pessoas com deficiência. Em: [http://www.mte.gov.br/fisca\\_trab/inclusao/legislacao\\_2\\_1.asp](http://www.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/legislacao_2_1.asp). Recuperado em: 20 de novembro de 2010.

OMS/OPAS – Organização Mundial de Saúde / Organização Panamericana de Saúde. *Declaração de Montreal sobre Deficiência Intelectual*. Montreal, Canadá, 4 a 6 de outubro de 2004.

ONU – Organização das Nações Unidas. Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência. Em: [http://www.mte.gov.br/fisca\\_trab/inclusao/legislacao\\_2\\_4.asp](http://www.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/legislacao_2_4.asp). Recuperado em: 20 de novembro de 2010.

ONU, Organização das Nações Unidas, Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2006. Disponível em: <http://www.un.org/disabilities/default.asp?navid=12&pid=150>. Recuperado em 11/04/2011.

PARMENTER, T. R. The present, past and future of the study of intellectual disability: challenges in developing countries. *Salud Pública de México*. Vol. 50, suplemento 2. 2008.

PELLED, L. H.; LEDFORD JR, G. E.; MOHRMAN, S. A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*. 36:7 December. 1999.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, pp. 670-683, Jul./Ago. 2010.

PLESS, N. M.; MAAK. T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*. V.54. p.129-147, 2004.

POLITY, E. Pensando as dificuldades de aprendizagem à luz das relações familiares. Em: Polity, E. (org). *Psicopedagogia: um enfoque sistêmico*. 1. ed. São Paulo: Vetor. 2004.

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais. Em: <http://www.rais.gov.br/>. Recuperado em 19/04/2011.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. *Groups & organizations management*, v.31, n.2, April, 2006.

SASSAKI, R. K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. *Revista Nacional de Reabilitação*, São Paulo, ano V, n. 24 (pp. 6-9). 2002.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16. 2009.

SCHEID, T. L. Stigma as a barrier to employment: mental disability and the Americans with disabilities act. *International Journal of Law and Psychiatry*, Amsterdam, v. 28, n.6, pp. 670-690, nov/dec. 2005.

SILVA, J. U. A.; VITORIANO, M.; SCARABELI, M.; RATSSTONE, S. A. C. Aspectos Laborales de la Discapacidad Intelectual. *Ciencia & Trabajo*, año 11, n. 33 (pp. 135-137). 2009.

SIGUELMAN, C.; SHOENROCK, C.; BUDD, E. C.; WINER, J. L.; SPANHEL, C. L.; MARTIN, P. W.; HROMAS, S.; BENSBERG, G. J. *Communicating with Mentally Retarded Persons: Asking Questions and Getting Answers*. Texas Tech. Univ. Research and Training Center in Mental Retardation. Lubbock, Texas, EUA: Texas Tech Press. 1983.

SIQUEIRA, M. V. S.; PRELORENTZOU, J. S. Violência Moral e Pessoas com Deficiência: Constrangimentos e Humilhações no Ambiente de Trabalho. *Anais do Encontro nacional de Estudos Organizacionais*. Belo Horizonte – MG, 05. 2008.

SOUZA, M. L.; BOARINI, M. L. A deficiência mental na concepção da Liga Brasileira de Higiene Mental. *Rev. Bras. Ed. Esp., Marília*, v.14, no. 2, pp. 273-292. 2008.

STRYKER, S. Traditional symbolic interactionism, role theory, and structural symbolic interactionism: The road to identity theory. In: Turner, J. (Ed.), *Handbook of Sociological Theory*. Springer. 2006.

XAVIER, M. Discurso e Shakespeare. Fábio Adiron fala sobre sua relação com o filho Samuel. *VEJA São Paulo*, São Paulo, 17 ago. 2011. Disponível em: <http://vejasp.abril.com.br/revista/edicao-2230/dia-dos-pais-sindrome-de-down>. Acesso em 15 dez. 2011.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*. n. 52, junho de 1990. FGV/EBAP. 1990.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas. 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. R. Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro – RJ, 31. 2007.