# Práticas de Desenvolvimento de Pessoas com Deficiência em Uma Instituição do Setor Educacional

# Development Practices for People with Disabilities in an Institution of the Education Sector

Marilene da Conceição Siqueira Delgado[1]

Íris Barbosa Goulart[2]

## Resumo

Este trabalho apresenta a análise de como uma instituição de ensino vem promovendo a adaptação e o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiências inseridas em seu quadro funcional. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, sendo um estudo de caso de caráter descritivo, cujo instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada aplicada a 13 sujeitos e submetida à análise de conteúdo. Os resultados mostram que a inserção, mesmo não sendo praticada pela instituição de ensino em sua totalidade, apontou um elevado índice de respostas sobre a contratação de pessoas com deficiência, visando a uma política de inclusão e cidadania, em lugar de apenas cumprir a Lei de Cotas. Verificou-se que o apoio do Setor de Engenharia e Arquitetura, a adaptação de equipamentos e mobiliário e a adequação da infraestrutura predial da instituição são ações importantes que auxiliam a pessoa com deficiência a superar as barreiras que dificultam a livre circulação e o uso do espaço, dos equipamentos e dos serviços no âmbito da instituição. Comprovou-se também que o treinamento e desenvolvimento oferecidos pela instituição estão restritos aos aspectos técnicos, não sendo evidenciada preocupação relacionada aos aspectos comportamentais. Os gestores de recursos humanos afirmaram a inexistência de programas de desenvolvimento diferenciados para trabalhadores com deficiência e sem deficiência, para que sejam todos tratados de forma igualitária, sem privilégios. De acordo com os entrevistados, as pessoas com deficiência vêm desenvolvendo suas atividades tão bem quanto os demais funcionários.

**Palavras-chave:** Pessoas com Deficiência; inserção de pessoas com deficiência no trabalho; programas de desenvolvimento.

## Abstract

This paper presents an analysis of how an education institution has been promoting the adaptation and development of persons with disabilities included on their staff. A qualitative survey was conducted, which consisted in a descriptive case study, whose instrument for collection of data was a semistructured interview applied to 13 subjects and submitted to content analysis. The results show that the insertion, albeit not practiced by the education institution in its entirety, presented a high level of response on the hiring of people with disabilities, aiming at a policy of inclusion and citizenship, rather than just complying with the Law of Quotas. It was found that the support of the Division of Engineering and Architecture, the adaptation of equipment and furniture and the adequacy of the building infrastructure of the institution are important actions that help the disabled person to overcome the barriers that hinder free movement, the use of space, equipment and services within the institution. It was also proved that the training and development offered by the institution are restricted to technical aspects, with no evidence of the concern related to behavioral aspects. The human resource managers informed that there was a lack of development programs for workers with different disabilities and without disabilities, so that they are all treated equally, with no privileges. According to respondents, people with disabilities are developing their activities as well as the other employees.

**Keywords:** People with Disability; insertion of people with disability at work; development programs.

[1] Administradora, Mestre em Administração pela FEAD-Minas. Endereço para correspondência: SENAC Minas, Rua Tupinambás, 1.086, Recepção, Centro, Belo Horizonte, MG, CEP: 30.120-910. Endereço Eletrônico: marilene@mg.senac.br

[2] FEAD-Minas. Mestre em Educação pela UFMG, Doutora em Psicologia pela PUC-SP. irisgoulart@terra.com.br

## Introdução

Este trabalho propôs analisar como uma instituição de ensino vem promovendo a prática e o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiências, inseridas em seu quadro funcional. Para tanto, antecipou-se em considerar um dos pontos defendidos pela política de responsabilidade social, que é a valorização da diversidade nas empresas, tema que tem sido praticado por meio de ações que visam a valorizar minorias dentro das empresas. Neste estudo, a diversidade será contemplada em perspectiva mais restrita, levando-se em consideração as possibilidades de desenvolvimento profissional de pessoas com deficiências (PcDs) no ambiente de trabalho.

O espaço conquistado pelas pessoas com deficiência se deve, em grande parte, às legislações, mas também ao fato de as empresas estarem se despertando para o valor da diversidade humana, passando a reconhecer o potencial produtivo desses trabalhadores. Dessa forma, a inclusão das PcDs não se limita às imposições legais. Ressalta-se que não só leis são suficientes para que ocorra o convívio com a diversidade, sendo necessário levar em consideração todo um contexto.

Entretanto, observa-se que, para algumas empresas, a criação da Lei de Cotas integrada à fiscalização do Ministério Público do Trabalho tornou-se um problema. Estudos sobre a inserção de PcDs, tanto na sociedade quanto na educação ou no trabalho, são unânimes ao considerar a relevância social desse grupo. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) revelam que 610 milhões de pessoas no mundo possuem algum tipo de deficiência adquirida ou não. Tais análises encontradas na literatura têm como objetivo as formas de inserção dessas pessoas no mercado de trabalho, mas deixam uma lacuna no tocante ao acompanhamento das pessoas posteriormente à sua inserção nas empresas, o que justifica o interesse pelo presente trabalho.

Alguns aspectos, como a falta de qualificação adequada das PcDs, a falta de conhecimento sobre a capacidade de trabalho e o preconceito que cerca essas pessoas, também se tornaram um obstáculo para sua inserção no mercado. Pesquisa realizada por Carreira (1997) informa que muitas empresas deixam de contratar PcDs pelo fato de elas não serem habilitadas para o trabalho no mercado. Uma PcD habilitada é aquela que, não tendo se submetido a processo de habilitação ou reabilitação, esteja capacitada para o exercício da função (*Decreto n. 3.298*, 1999).

Diante da variedade de recursos disponíveis que possibilitam o desenvolvimento profissional e em vista da magnitude do tema, já que a inserção das PcDs nas empresas é uma realidade, até mesmo por uma "obrigação" legal e não só pela tomada de consciência sobre responsabilidade social, torna-se fundamental a produção de conhecimentos que possam orientar práticas dirigidas à gestão de desenvolvimento das PcDs, utilizando seu potencial e propiciando sua manutenção no mercado de trabalho.

Diante do exposto, procurou-se problematizar e delimitar o estudo de maneira que se pudesse investigar como uma instituição de ensino que inseriu pessoas com deficiências vem promovendo a adaptação e o desenvolvimento dessas pessoas.

Assim, a relevância deste estudo para o meio acadêmico, organizacional e social consiste na ampliação do conhecimento sobre o tratamento que as empresas têm dado à mão de obra com características diferenciadas, a das PcDs. Além disso, merece destaque a abordagem das práticas de desenvolvimento aplicadas a esse contingente, visando a potencializar seu desempenho e adaptá-lo às condições organizacionais.

Torna-se, portanto, conveniente ressaltar que as expressões Pessoas com Necessidades Especiais (PNEs) e Pessoas Portadoras de Deficiências (PPDs) não serão utilizadas neste estudo por sua pouca especificidade: nelas, podem ser englobadas pessoas obesas, idosas, com problemas de atenção e com transtornos de comportamento, entre outras.

## Revisão da Literatura

### A inserção e integração da PcD no mercado de trabalho

Carvalho-Freitas (2007) aborda deficiência como "o resultado da articulação entre a condição biológica e as contingências históricas, sociais e espaciais", podendo "significar ou mais ou menos possibilidade de inserção ou discriminação das PcDs" (p. 23).

Paralelamente a esses conceitos, deve-se considerar o art. 3º do Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, e dispõe sobre a Política nacional para integração da PcD, quando considera que "deficiência é toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano".

Normas relativas aos direitos sociais sem a devida regulamentação tendiam a permanecer sem a eficácia demandada pela sociedade. Assim, foi decretada a Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991, de eficácia considerável, que introduziu o sistema de cotas no preenchimento de cargos (Carneiro & Ribeiro, 2008).

Porém, a implantação da política nacional de cotas empregatícias para PcDs não se deu de forma imediata. A necessidade de "regulamentação de vários aspectos da legislação que instituiu o sistema bloqueou sua aplicação por quase uma década" (Carneiro & Ribeiro, 2008, p. 2).

Um dos atributos da Lei n. 8.213 é incentivar os deficientes a adquirir competências e melhorar seu potencial e habilidades, visando a superar as barreiras que a sociedade lhes impõe.

Alguns conceitos relativos a PcDs devem ser esclarecidos previamente. A *inserção* significa a oportunidade de pessoas com deficiência serem inseridas no mercado de trabalho e desempenharem um papel ativo na sociedade. Desse modo, esse grupo deixa de ser "mero receptáculo passivo de serviço especializado e se torna um produtor e consumidor" (Heinski, 2004, p. 2). A inserção, no momento atual, vem sendo assumida como um novo paradigma mundial, que defende uma "sociedade mais justa e mais democrática, livre das práticas discriminatórias e segregacionistas que marcaram negativamente a história da humanidade" (Furtado, 2007, p. 38).

A *integração* de pessoas com deficiência se refere à oferta de condições para que essas pessoas possam desenvolver seu trabalho sem dificuldade. A promoção da integração começa pela implementação de acessibilidades nos edifícios, nos espaços envolventes e nos próprios equipamentos de trabalho. É necessário, também, assegurar as condições para a interação das pessoas com deficiência com os restantes colaboradores da organização e com os clientes ou fornecedores com os quais interagem no desenvolvimento da sua atividade (Instituto Ethos, 2002). Muitas vezes, o desempenho das PcDs não só no mercado de trabalho, como na vida cotidiana, também é comprometido pelas barreiras arquitetônicas, que representam dificuldades de acesso e requerem adaptação nos ambientes. Eliminar essas barreiras e tornar os ambientes acessíveis significam iniciar um processo de integração das pessoas, dando-lhes condições para se tornarem independentes, autoconfiantes, além de reduzir a desigualdade nas condições de vivenciar os espaços. Esse direito à acessibilidade está garantido na Constituição Federal de 1988, arts. 227, parágrafo segundo, e 244, e a previsão constitucional está regulamentada na Lei n. 7.853 de 24 de outubro de 1989, artigo 2º.

A *inclusão*, por sua vez, busca adequar a realidade organizacional às necessidades das pessoas com deficiência, visando a dar-lhes igualdade de oportunidades para o pleno desenvolvimento de suas potencialidades. (Carvalho-Freitas, & Coimbra, 2009, p. 234). Para entender como ocorre a inclusão das PcDs, é necessário partir do pressuposto de que elas são pessoas que se diferenciam da população em geral, "quer seja pela incapacidade gerada pela deficiência, quer seja pela desvantagem social decorrente da ausência de condições que possibilitem a independência e a autonomia delas" (Carvalho-Freitas et al., 2005, p. 3). É preciso, pois, analisar a questão da inserção numa sociedade pautada pelas diferenças.

Segundo Kauchakje (2000), a inserção da PcD em determinado ambiente ou determinada empresa não significa que ela está sendo incluída, pois a inclusão "é o processo de um movimento dinâmico e permanente que reconhece a diversidade humana e tem como fundamento a igualdade na participação e na construção do espaço social, compreendida como direito" (p. 204).

Corroborando, Werneck (1997) afirma que, consciente da diversidade humana, a sociedade inclusiva estaria estruturada para atender às necessidades de cada cidadão. Adultos e jovens com deficiência, negros e pessoas idosas seriam mais facilmente incorporados à sociedade e trabalhariam juntos, com papéis diferenciados, compartilhando igual responsabilidade por mudanças para atingir um bem comum. Segundo o autor, o processo de inclusão é para todos e a sociedade inclusiva tem compromisso com as minorias e não apenas com a PcD.

No mercado de trabalho, a inclusão de PcD é muito mais que contratar um deficiente; implica questionar e modificar padrões preestabelecidos geradores de exclusão. Está relacionada a uma nova forma de se organizar, de modo a ser capaz de atender às necessidades de seus membros, principalmente do portador de deficiência.

Entretanto, algumas empresas acreditam, erroneamente, ser inclusivas pelo simples fato de contratarem uma PcD. Pode-se dizer que esse ato é denominado integração.

Segundo Bahia (2006), a década de 1980 ficou caracterizada pela vigência da integração. Nesse período, a principal premissa era a da necessidade, quase que exclusiva, da mudança das PcDs para se adequarem à sociedade. Nos anos seguintes, "surgiu a integração, caracterizada, principalmente, pela

obrigatoriedade de adaptação do indivíduo com deficiência à sociedade" (Bahia, Schommer, & Santos, 2008, p. 3).

O Instituto Ethos (2002) orienta a empresa a "sensibilizar" seus funcionários, procurando estabelecer integração por meio de conversas em grupo, palestras e depoimentos de pessoas que trabalham com PcDs e delas próprias. Essa atitude irá estimular o respeito à diferença, esclarecer as dúvidas quanto ao tratamento à PcD e ajudar no processo de inclusão.

**Desenvolvimento de pessoas nas organizações**

A gestão de pessoas deve disponibilizar ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma, para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. Segundo Dutra (2002), a forma mais instrumental da visão de desenvolvimento humano passa pelo conceito de competência, que ele define como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da empresa. O autor ainda define como desenvolvimento de pessoas a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Caminha-se hoje para uma complexidade tecnológica e de relações e as empresas estão percebendo a necessidade de estimular o contínuo desenvolvimento de pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. Por outro lado, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento, para obterem mais segurança quanto à inserção no mercado de trabalho. No contexto organizacional, as pessoas e as organizações se inserem num processo contínuo de troca de competências.

Segundo Pacheco, Cherubina e Beckert (2005), quanto mais as pessoas estiveram voltadas para algo de que gostam e para o qual tenham aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento pessoal e desempenho profissional. Por isso, é tão importante que elas estejam em lugares em conformidade com seus perfis, interesses e "sonhos". Os "ganhos pessoais ampliam a visão de mundo, o autoconhecimento, os processos cognitivos, emocionais, a percepção, o preparo para novos desafios e o desenvolvimento de competências" (p. 31).

O desenvolvimento de pessoal representa, para Tachizawa (2006), um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas empresas. Visa à aquisição de novos conhecimentos e habilidades e à modificação de comportamentos a atitudes. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da empresa, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria de resultados.

Ainda segundo Tachizawa (2006), os principais objetivos do desenvolvimento são: preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; e mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de gestão. Num programa de desenvolvimento, é fundamental o diagnóstico, que deve englobar três níveis de análise: organizacional, das operações e tarefas e dos indivíduos, analisando se estes estão adequados às necessidades da empresa. Deve-se também analisar o potencial de crescimento de cada funcionário, procurando identificar eventuais problemas de desempenho que possam ser corrigidos com programas de treinamento.

**A Pesquisa Realizada**

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, caracterizada pelo aspecto descritivo (Vergara, 2005). No tocante aos meios de investigação, caracteriza-se como estudo de caso, pois se trata de tema ainda não explorado e pouco definido no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento das PcDs. De acordo com Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que avalia um fenômeno contemporâneo no seu ambiente da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e a situação não estão claramente definidos.

A unidade de análise foi uma instituição de ensino, que atua na prestação de serviços de educação profissional, com sede em Belo Horizonte e tem unidades distribuídas em 31 cidades do estado de Minas Gerais. A instituição atua há mais de 50 anos no mercado, ministrando cursos de qualificação, cursos técnicos, curso superior e cursos de pós-graduação. Na instituição, atuavam, no momento da coleta de dados, 1.100 funcionários, e a pesquisa, voltada para as práticas de gestão de pessoas, ficou restrita à forma de inserção da PcD nessa empresa, aos efeitos decorrentes das ações de gestão de pessoas no tocante à adaptação e ao desenvolvimento dessas pessoas e às percepções de eficiência dessas ações.

Os entrevistados foram selecionados intencionalmente: um gerente de RH, um gerente

financeiro, um gerente de produção de uma unidade escolar e dez PcDs. A coleta de dados se deu a partir de intervenção direta da pesquisadora junto aos sujeitos em observação, analisando ambientes de trabalho, dependências físicas e documentos constantes dos arquivos da Gerência de Recursos Humanos. Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os gerentes e funcionários foram submetidos a uma entrevista semiestruturada realizada a partir de um roteiro com perguntas abertas, abordando, sobretudo, o desenvolvimento profissional.

Quanto à identificação dos pesquisados, ela passou a ser na forma de sigla, quais sejam: Gerentes (GER) e PcDs (FUNC). Dessa forma, todos os participantes foram identificados pela sua representação, seguida de uma representação numérica, em relação aos sujeitos participantes, inseridos em cada grupo. Nessa condição, a identificação de cada respondente passou a ser: Gerentes: GER1, GER2 e GER3; por fim, as PcDs identificadas como: FUNC1, FUNC2...; A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

**Análise da entrevista com os gerentes**

Nas respostas dos gerentes, foi possível detectar que em cada unidade de trabalho existe algum funcionário com deficiência: uma PcD no setor de Contábil (GER1) e três na unidade escolar do gerente entrevistado (GER2), sendo duas com deficiência auditiva e uma com deficiência física, locomotora. Verificou-se, ainda, que a instituição vem realizando o processo de inserção das PcDs de maneira gradual, mas crescente. A inserção pode ser utilizada como experiência e trabalhada na forma de crescimento contínuo da instituição na sociedade, destacando-se a parceria com convênios e empresas especializadas, que têm como finalidade auxiliar o gestor a identificar as dificuldades e as facilidades enfrentadas para inserir uma PcD no setor. Segundo o entrevistado GER3:

> *A instituição utiliza alguns convênios como o 'Servas' e o Centro de integração e apoio ao portador de deficiência (Cira da Fiemg) e outras empresas também que são especializadas nessa área.*
> *Essas empresas direcionam o gestor a identificar melhor o perfil da PcD delineado para a vaga. Em cima disso, elas fazem um processo seletivo bem mais simples, porque o gestor não pode exigir um processo de seleção para PcD no mesmo nível de uma pessoa normal.*

A fim de identificar a compreensão que o entrevistado GER3 possui sobre seleção, foi-lhe solicitado que opinasse sobre a aplicação na instituição de ensino. Essa aplicação, vivenciada na sua prática, permitiu-lhe identificar elementos que contribuem para a contratação de uma PcD. Ele descreveu esse processo metodologicamente, numa clareza que conduziu aos objetivos formulados.

> *Primeiramente, analisar o tipo de serviço que é feito na área. A área física, o ambiente de trabalho, selecionar quais são as PcDs que podem trabalhar naquele setor. Se a PcD tem problema de locomoção, isso deve ser analisado antes.*
> *Identificar se há condições de ambiente, e também o perfil do gestor e da equipe são avaliados.*
> *No processo seletivo, verificar se aquele candidato com aquela deficiência específica pode trabalhar naquele setor.*
> *Portanto, é feita uma análise anterior desse processo pela psicóloga, que encaminha o resultado para os responsáveis.*
> *Tudo é analisado antes, desde o perfil do gestor e da equipe, as condições de trabalho da área, antes de colocar a PcD para trabalhar.*

Os indicadores que sinalizam a importância do processo de admissão na percepção do entrevistado GER3 são: escolaridade, diversidade e desenvolvimento das habilidades. É importante acrescentar que a admissão de PcDs no mercado de trabalho tem trazido benefícios para as empresas contratantes no que tange aos mais variados aspetos e, inclusive, superando expectativas contratuais. Essa fala do GER3 aponta como está sendo feita a inserção das pessoas com deficiência, mas ainda não aborda a integração dos elementos desse grupo.

Outro ponto importante posto em relevo é o resultado das PcDs, que, segundo os entrevistados, se dá de maneira semelhante ou até mesmo superior ao de uma pessoa "normal":

> *Muitas vezes, uma PcD apresenta melhor resultado do que outros que não têm nenhuma deficiência. Elas se empenham mais de verdade em desenvolver um bom trabalho* (GER3).

A integração das pessoas com deficiência foi abordada pelos entrevistados GER1 e GER3, que evidenciaram preocupação com a qualificação das PcDs para inserção no mercado. Durante o discurso, foi explicitado que muitas vagas ficam em aberto nas empresas devido à falta de qualificação das PcDs e à ausência de acessibilidade nos locais de trabalho. Nesse sentido, o entrevistado GER3 mostrou preocupação com as vagas a serem ocupadas por PcDs, mas que estão ociosas, porque

falta qualificação dos candidatos para que possam aproveitar as oportunidades existentes no mercado de trabalho: *"Não estamos conseguindo candidato com o perfil desejado (qualificado) para ocupar o cargo"*.

A avaliação dos fatores relativos às estratégias adotadas pela instituição de ensino para contratar as PcDs foi diversificada, levando-se em consideração questões que abordavam os seguintes aspectos: identificação da área, vantagens da contratação e motivos para investir nas PcDs.

Detectou-se preferência da instituição por uma área para a qual as PcDs devem ser contratadas, o que caracteriza a preocupação com a integração e também com a inclusão das pessoas com deficiência. O entrevistado GER3 descreve esse processo da seguinte maneira:

> *Normalmente, a área administrativa e a área de atendimento recebem melhor as PcDs, uma vez que o espaço físico desses setores tem condições melhores para inserir essas pessoas.*
> *Esses setores podem inserir profissionais com qualquer tipo de deficiência: visual, auditiva, cadeirante, entre outras.*
> *Nesses setores, é mais fácil a adaptação, tanto a receptividade por parte dos profissionais que já estão no setor em receber as PcDs quanto a facilidade de ambientação daquelas PcDs que estão sendo contratadas.*

Procurou-se, também, apurar quais as vantagens de se ter uma PcD no quadro de funcionário. Nesse sentido, GER2 e GRE3 reportam que a vantagem se dá a partir do momento em que se gera oportunidade. É um aprendizado para a instituição de ensino (Responsabilidade Social) e propicia ambiente benéfico para o funcionário não-deficiente lidar com as diferenças.

Ressalta-se, ainda, que, quando os gestores pensam em inclusão, eles se preocupam com a valorização da diversidade, em promover a conscientização dos valores humanos, e isso passa a fazer parte da política da instituição, em que todos passam a entender efetivamente o que é inclusão. Entretanto, observou-se que os gerentes entrevistados não têm clareza sobre o sentido dos termos inserção e integração.

GER1 relata que não vê vantagens nem desvantagens na contratação de uma PcD, pois, para ele, esses profissionais são pessoas normais. Inferiu-se que o entrevistado vê também as PcDs como pessoas que mostram que "as barreiras" podem ser vencidas e que o seu desempenho em nada difere dos demais:

> *Eu não vejo nem vantagem nem desvantagem. As duas pessoas que tinham deficiência dentro do setor, pra mim, elas eram imperceptíveis [...] A deficiência delas não comprometia os resultados esperados*.

Os dados provenientes da pesquisa demonstram que há outros motivos para a instituição investir na contratação de PcD além do cumprimento da Lei de Cotas, destacando-se: valorização pessoal, maximização dos resultados e oportunidades.

Entre as questões apresentadas sobre a seleção, admissão e desligamento na instituição, constatou-se que a descrição de cargos é dinâmica e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante, ou seja, permite a adaptação do cargo ao seu potencial de desenvolvimento pessoal. Não há descrição de cargos específicos para a PcD, a instituição utiliza as descrições e os cargos já existentes para alocá-las.

Ao se discutir, na entrevista, sobre desligamento, GER3 mostrou posição distinta ao afirmar que as empresas estão fazendo um "leilão das PcDs". O respondente considerou imprescindível evidenciar as estratégias que algumas empresas, principalmente os bancos, utilizam para retirar as PcDs das empresas, destacando-se a remuneração:

> *O desligamento hoje vem crescendo muito em função da falta de profissional qualificado no mercado. Aí começa o 'leilão das PcDs', uma vez que muitas empresas, principalmente os bancos, vêm pagando uma remuneração muito superior à que as outras empresas podem pagar. Os bancos oferecem mais, eles são as melhores instituições para elas* [as PcDs] *trabalharem; eles conseguem tirar a PcD daqui* [da instituição de ensino] *e de outras empresas.*

Em relação ao afastamento das PcDs do mercado formal de trabalho, uma das razões tem sido em função do recebimento de benefício de prestação continuada de caráter assistencial e que só poderia ser pago a pessoas de baixa renda e cujas deficiências as impeçam, efetivamente, de exercerem uma atividade produtiva. GER3 declarou que a instituição, além de desligamento normal por incompatibilidade com o desempenho requerido, apresenta alguns casos de afastamento: *"A grande maioria faz da instituição um 'trampolim' para a aposentadoria".* A causa desses afastamentos não foi enfatizada neste trabalho, mas pode ser objeto de futuras pesquisas, visando a detectar o porquê das ocorrências.

> *Um dos motivos dos afastamentos, não generalizando, é que um grande número das PcDs*

> *que conseguiram entrar utilizaram a instituição pra fazer um 'trampolim' para requerer aposentadoria pelo INSS.*
> *Elas entraram, trabalharam dois ou três meses e depois pedem afastamento; mas exceções [...].*

Quanto às PcDs, a instituição de ensino está buscando superar o "viés assistencialista" e "caridosamente excludente", para possibilitar-lhes a inclusão efetiva. Passarão a ser pessoas "donas" do próprio destino, não mais "meros" beneficiários de políticas de assistência social, o que vem ao encontro do ponto de vista de Heinski (2004), citado no marco teórico.

Sugere-se, entretanto, que o afastamento deve ser mantido para casos extremos, mas a Previdência deveria instituir outro benefício suplementar e vitalício, semelhante ao auxílio-acidente, a todas as PcDs que se habilitassem ao mercado de trabalho. Com essa proposta, todos seriam beneficiados: as PcDs sairiam da condição de assistidas e passariam a contribuintes, a Seguridade deixaria de despender recursos sem a contrapartida contributiva e a sociedade cumpriria sua missão inclusiva.

Por meio da percepção dos entrevistados, foi possível conhecer suas opiniões sobre a adequação das condições de trabalho após a contratação da PcD. A avaliação dos fatores relativos a esse aspecto foi feita, levando-se em consideração questões que abordavam as seguintes adaptações: elevador, rampa, banheiros, equipamentos e móveis do setor (*layout*).

É notório que os projetos implantados de adaptação física das instalações e equipamentos para melhorar a mobilidade e utilização fazem a diferença no processo. Os dados obtidos permitem inferir que existem registros de implantação dos projetos que ficam sob a responsabilidade do setor de engenharia de arquitetura.

O que se apurou é que há interação dos projetos implantados com o desenvolvimento das PcDs. Pode-se afirmar que, no período de 1990 a 2008, os projetos implantados estavam alicerçados nas necessidades da instituição e no desenvolvimento profissional das PcDs. A conscientização dos funcionários acerca da importância da adequação das condições de trabalho e desenvolvimento de uma PcD após a contratação pode gerar resultados positivos quando a instituição oferece treinamento de ambientação.

Pode-se dizer que a instituição cria condições de trabalho com estruturação de programas de inclusão bem definidos, diversidade e igualdade de oportunidades para as PcDs.

Durante o discurso, foi explicitado por GER1, GER2 e GER3 que a diretoria oferece apoio, suporte e orientação para realizar o trabalho com uma PcD. Os entrevistados foram bastante enfáticos ao dizer que a instituição desenvolve ações de orientação e apoio voltadas para a inserção e valorização das PcDs.

Por outro lado, existe um forte traço que identifica que o apoio, suporte e orientação para realizar o trabalho não são somente com uma PcD; estão direcionados para os profissionais da instituição.

Ao trabalhar com uma PcD, fica claro que os entrevistados defendem a inclusão social, promovem a diferença, apreciam a diversidade e a transformam em vantagem, valor, oportunidade e direito. No desenvolver da abordagem, descobriu-se que GER1 e GER2 não veem qualquer empecilho em trabalhar com uma PcD.

> *Não vejo problema nenhum. É tranquilo. E elas não trazem nenhum transtorno para a equipe* (GER1).
> *Não vejo nenhum tipo de empecilho desde que as PcDs sejam colocadas nos lugares certos. Muitas delas têm vontade de superar os próprios limites para alcançar as metas estipuladas pelo gestor ou pela instituição. E essa vontade é, às vezes, maior que a de uma pessoa normal* (GER2).

Realça-se que os gestores da instituição de ensino orientam e articulam a construção de um ambiente de trabalho, que reconhece, acolhe e possibilita a igualdade de oportunidade para todos.

Acentua-se, também, que, na visão inclusiva, em que todos têm direitos e deveres iguais, é essencial tratar as PcDs com a mesma consideração e respeito dedicados a todos. Os entrevistados declararam gerenciar um quadro de funcionários com essas características, inserindo a visão inclusiva no dia a dia da instituição.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que a eficácia das ações de adequação das condições de trabalho e de treinamento e desenvolvimento das PcDs busca equacionar as necessidades da instituição ao desempenho das PcDs. Trata-se, pois, de um esforço de integração das pessoas com deficiência, como propõe o Instituto Ethos (2002).

É fundamental que se diga que, em se tratando de identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento na unidade, nota-se que a instituição de ensino está mais voltada para treinar e desenvolver todos os funcionários por meio do Plano Anual de Desenvolvimento (PAD).

A partir das menções do entrevistado GER1, pode-se entender que a instituição de ensino cria condições que viabilizam o desenvolvimento das PcDs e os gestores percebem a importância do

treinamento técnico, influenciando nos resultados individuais e da instituição. Porém, as PcDs não estão preparadas ainda para esse processo de desenvolvimento, mas esse é um caminho a ser trabalhado. Logo, apesar dos esforços de integração das pessoas com deficiência, não se pode ainda inferir que elas estejam incluídas na instituição como propõem Carvalho-Freitas et al. (2005, 2008).

Os dados coletados permitem abstrair que a PcD desenvolve tão bem suas atividades quanto os demais funcionários. Pode-se notar que os entrevistados começaram a direcionar e motivar o desenvolvimento das PcDs e a ampliar as chances de identificar o seu melhor desempenho.

Percebe-se que os tipos de intervenção que a instituição faz no local de trabalho para favorecer o desenvolvimento da PcD é reconhecido como importante por todos os entrevistados. Porém, GER3 considerou imprescindível o apoio do setor de engenharia de arquitetura, a adaptação de equipamentos e a adequação da infraestrutura predial da instituição como ações que favorecem a PcD a superar as barreiras arquitetônicas que dificultam a livre circulação e o uso do espaço, dos equipamentos e dos serviços no âmbito da instituição.

Os resultados mostram que as práticas de desenvolvimento de PcDs são aplicadas satisfatoriamente, uma vez que todos os aspectos que compõem essas práticas são utilizados pelos gestores e PcDs.

Com relação à gestão da diversidade, é uma moderna prática de gestão adotada pela instituição de ensino com o objetivo de articular e aproximar o relacionamento entre o gestor e a PcD, promovendo a efetiva inclusão. Entretanto, procurando compreender os aspectos referentes à diversidade, percebeu-se que não há diferenças e atitudes que bloqueiam a aceitação da diversidade e as alternativas para sua superação na instituição de ensino.

GER1 reconhece que, no início, os funcionários se sentiram constrangidos com a presença das PcDs no ambiente de trabalho, mas, com o tempo, notaram que elas buscavam apoio como legítimo exercício dos seus direitos:

> *No início, as pessoas se sentiram um pouco constrangidas, ou seja, não sabiam o que fazer, como lidar com uma PcD, uma vez que não existiam PcDs no setor. Agora, eles lidam melhor com elas.*

Na gestão da diversidade relacionada aos grupos minoritários, o entrevistado GER3 mencionou que ela abrange princípios que estão na base da sociedade, como o direito ao tratamento igualitário, a igualdade de oportunidade e o valor ao mérito. Nessa direção, afirma que a instituição de ensino cria condições compatíveis com as reais potencialidades das PcDs e as perspectivas de sua ascensão na instituição.

A avaliação sobre gestão da diversidade e sua relação com o desenvolvimento pode ser considerada positiva e importante, pois os entrevistados se preocupam com os processos novos e/ou aperfeiçoamentos significativos destinados a desenvolver tanto as PcDs quanto os profissionais da organização estudada. Isso se encontra alinhado com a cultura inclusiva da instituição, que tem como objetivo maior a prática na valorização da diversidade, que se traduz no combate ao preconceito e à discriminação e na geração de trabalho, renda e educação para as PcDs.

**A percepção das pessoas com deficiência**

A preparação das empresas para a inclusão vem acompanhando as mudanças de mercado que, na instituição de educação estudada, estão mais voltadas para a conscientização do funcionário e para a adaptação física.

Os relatos transcritos dos entrevistados esclarecem que as empresas estão se preparando para a inclusão de maneira lenta, mas crescente. Verificou-se que a inclusão pode ser utilizada como experiência e trabalhada na forma de crescimento contínuo das empresas, sobressaindo-se: divulgação, mercado de trabalho, material didático e adequação do espaço físico.

Em outros depoimentos, enfatiza-se, também, que as empresas ainda não estão preparadas para a inclusão. No decorrer dos discursos, registraram-se conotação de obrigações legais, falta de qualificação e receptividade na maior parte das vezes vivenciada pelas PcDs:

> *Acho que sim. As empresas cumprem apenas a Lei de Cotas e têm que ter funcionários com deficiências, porque, na questão da inclusão, tem o problema dos 5%* (FUNC9).
> *A grande maioria da empresas ainda não está preparada [...]; pela falta de pessoas qualificadas, tanto da parte dos deficientes quanto dos empregadores* (FUNC3).
> *Pra ser sincera, em qualquer lugar, a gente tem problema. Por exemplo, o meu caso é mais fácil de lidar, porque tenho deficiência média (surdez grave). Mesmo assim, eu já passei certos apertos aqui. Eu já passei certos constrangimentos, porque nem todo mundo tem paciência pra lidar com deficiente. As pessoas, o ser humano em geral, às vezes, não estão preparadas pra ser receptivas* (FUNC7).

A correlação entre aspectos legais e ações das empresas foi avaliada positivamente por três entrevistados. A inclusão é efetivada a partir da conectividade entre aspectos legais, contratação da PcD e empresas.

No entanto, foi declarada, por seis entrevistados, a existência de eventuais dificuldades na inclusão no momento em que a contratação pelas empresas se dá por imposição legal, ou seja, para atender somente à Lei de Cotas.

Porém, o FUNC7 revelou que, embora a contratação da PcD seja para cumprir a Lei de Cotas, ela pode ser favorecida com a preparação dos profissionais, referindo, claramente, que o modelo de inclusão da instituição de educação está alinhado às necessidades das PcDs.

Não houve consenso nas respostas dos entrevistados, podendo-se afirmar que a maioria concorda que a inclusão das PcDs se dá apenas para cumprir a Lei das Cotas embora alguns admitam que foram contratados pelo seu próprio mérito.

Em relação aos tipos de mudanças na empresa com a contratação das PcDs, a distribuição não se mostrou uniforme: sete entrevistados consideram que não houve mudanças e três acham que houve. A totalidade dos entrevistados avalia os relacionamentos entre seus pares positivamente.

Foi pertinente observar, no decorrer das entrevistas, em quais momentos as PcDs se sentiram incluídas na empresa. Percebeu-se que receptividade, sinergia, carinho, confiança e reconhecimento influenciam esse processo.

Em se tratando de inclusão, nota-se que a instituição de educação busca combinar as características da PcD com o seus perfis comportamental e técnico, imprescindíveis à função à qual se candidata e para atender à instituição.

É marcante o posicionamento da FUNC4, que identificou limitações na sua inclusão, oferecendo contribuição efetiva para melhorá-la por meio de melhor adequação do espaço físico. Ela avalia a sua deficiência com certa insatisfação:

> *Em todos os momentos, mas, na Secretaria, em alguns momentos, eu percebo algumas limitações. Por exemplo, eu não tenho muito acesso pra ficar levantando e atendendo, levantando e atendendo. Então, isso me limita [...].*
> *Por causa da mobilidade, fico mais limitada, porque, às vezes, pra atender o telefone, eu tenho que ir até o aparelho, levantar, atender, não que eu não faça, mas eu percebo que é uma atividade que me limita.*

Os resultados mostram que a instituição de ensino preocupa-se bastante com o processo de inclusão das PcDs para ingressarem no setor e na própria instituição. Em relação à preparação da PcD para ser incluída no mercado de trabalho, alguns entrevistados consideram importante ter treinamentos, cursos, paciência e interação, facilitando as suas chances de participar de processos de inserção no mercado de trabalho e aumentando a sua probabilidade futura de promoção na instituição.

Seis entrevistados reconheceram que tiveram dificuldades no redirecionamento de sua carreira e recolocação no mercado de trabalho, mencionando: valorização da PcD, salário, escrita, adaptação, preconceito e "sonhos" não realizados.

O desalinhamento de treinamentos, cursos e adaptação pode promover desvios importantes na inserção de uma PcD no mercado de trabalho. Entretanto, para que os resultados dessa inserção sejam satisfatórios, são necessários também investimento, tempo, esforço e empenho contínuo da PcD.

Quanto à inclusão no mercado de trabalho, é necessário assegurar as condições de interação da PcD com os demais funcionários da instituição de educação e com todos os parceiros e clientes com os quais lhe caiba manter relacionamento.

Buscando identificar a compreensão que os entrevistados possuem sobre os projetos implantados de adaptação física das instalações e equipamentos que propiciaram melhoria em sua adaptação, foi-lhes solicitado que opinassem sobre aqueles que consideram mais significativos. Eles identificaram, fundamentalmente: elevador, rampa, tamanho de letras do computador e estacionamento, e foram bastante contundentes no posicionamento sobre a questão da melhoria nesse processo.

A análise dos dados da pesquisa indica não haver dificuldades no acesso à empresa, como barreiras físicas, móveis, área de lazer, bibliotecas, banheiros e refeitórios, entre outros. Verificou-se que os projetos normalmente são implantados, considerando-se, além do espaço físico, a mudança no *layout* do setor. Realça-se, no entanto, que aspectos específicos, como a introdução da PcD no ambiente de trabalho, são deficitários (apresentação aos colegas do setor de trabalho e de setores com os quais irá se relacionar). Não se esclarece inicialmente às pessoas, com as quais as PcDs irão ter contato, qual o tipo de deficiência e quais as suas limitações, a fim de se garantirem melhores adaptação e compreensão do seu desempenho.

Constatou-se, porém, que a FUNC7 tem preocupação com a sua surdez, que é grave.

Mencionou que os funcionários não possuíam preparação para lidar com esse tipo de deficiência, mas foram preparados pelo gerente do setor, melhorando a adaptação e a integração da PcD no próprio setor.

> *Por exemplo, a única dificuldade que eu tenho, às vezes, é que não escuto o som do telefone. Às vezes, o telefone tá tocando do meu lado e, aí, o pessoal no princípio ficava nervoso. Eu falei: 'Gente, eu não escuto o telefone, não me coloca pra atender telefone [...]'. Cheguei a falar isso bem claro com o meu gerente. Ele falou: 'Ela não atende telefone.' E isso ajudou muito.*

Por meio da análise do nível de comunicação nos setores, verificou-se a necessidade de fomentar o diálogo PcDs e funcionários sem deficiência. Ações como esta constituem tentativas de melhorar os sistemas de comunicação no sentido mais amplo, levando mais informações às PcDs e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais, crenças e valores.

Os entrevistados foram unânimes ao opinar que não há riscos no seu trabalho, pois a instituição adaptou o ambiente não somente para a PcD funcionária, mas também para aqueles que ali não trabalham.

Procurando compreender os aspectos referentes ao esforço físico na atividade, percebeu-se que a grande maioria dos entrevistados desenvolve atividades intelectuais, as quais esporadicamente requerem algum esforço físico, mas que não provocam riscos para a maioria das PcDs.

Pode-se perceber que as condições de trabalho das PcDs são satisfatórias, sendo os projetos de ergonomia adequados e implantados em todos os setores da instituição de educação.

Os resultados mostram que um dos grandes desafios das PcDs está na tentativa de adequar as suas estratégias de desenvolvimento profissional às necessidades do mercado de trabalho, às expectativas da instituição de educação e ao seu perfil.

Verificou-se, nas respostas, que os indicadores dos projetos de desenvolvimento dos quais as PcDs participaram estão focados em conhecimento do Manual de Gestão, cursos, treinamento de ambientação, sistemas e informática. Cabe destacar que, a partir da análise de indicadores previamente determinados, são identificadas eventuais necessidades de orientação das PcDs, ou a instituição procurando promover a adaptação ao ambiente de trabalho.

Foram mencionadas situações diferenciadas sobre a questão do apoio, suporte e orientação por parte da direção ao longo da atuação da PcD na instituição de educação, o que beneficia o processo de inclusão, como declararam alguns:

> *Recebo orientações a todo o momento e dos setores interligados com relação a dúvidas e isso faz com que o meu trabalho seja reconhecido, mais eficiente e mais assertivo. As contribuições e as orientações partem de todos de um modo geral, desde a 'chefia' até os funcionários e as áreas relacionadas* (FUNC2).
>
> *Eles me ajudam, explicam as questões sobre as minhas tarefas no trabalho. Sou orientado como fazer e quando fazer [...]* (FUNC5).
>
> *A atividade na biblioteca é básica, mas mesmo assim eles se preocupam em me dar orientação. Eu já possuo uma bagagem* [conhecimento] *que veio de outras empresas; portanto, não tenho dificuldades de assimilar as tarefas* (FUNC6).
>
> *Recebo orientações e acompanham o desenvolvimento de minhas atividades. Quando eu preciso de ajuda, eu vou atrás, procuro todo mundo, até eu ligo pro diretor, se for preciso; eu sou assim [...], não sou de ficar parado, esperando, tenho sempre curiosidade de aprender* (FUNC8).

Para as PcDs que buscam a inclusão, a Assessoria de Recursos Humanos (ARH) é importante para orientá-las e assessorá-las em seu processo de tomada de decisão para alinhamento e/ou redirecionamento de suas carreiras, visando ao autoconhecimento e desenvolvimento de aspectos relevantes demandados pela instituição.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se afirmar que as PcDs têm livre acesso para relatar verbalmente ao gerente o que vêm realizando. Nesse quesito, comprovou-se que é fácil se aproximar das gerências e falar com elas, existindo a comunicação de mão dupla entre gerente e PcD. Isso estabelece vínculo entre as partes e promove a ocorrência de *feedback*, essencial para a melhoria contínua do desempenho das PcDs.

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento oferecidos pela instituição de educação às PcDs, confirmou-se que todos participam de um a três treinamentos por ano, como na área de auditoria e compras, contas a pagar, informática, atendimento e relacionamento. Nas respostas colhidas, foi possível detectar que para cada função existe um tipo de treinamento e desenvolvimento, mas nenhum específico para as PcDs.

Foram encontradas diferenças substanciais quanto às percepções dos entrevistados no que diz respeito à instituição de educação em propiciar cursos de treinamento e desenvolvimento,

objetivando melhor capacitá-los após sua contratação.

Parafraseando os entrevistados, a instituição adota o treinamento e desenvolvimento de alguma forma, sendo citados: desenvolvimento de tarefas (FUNC2), ambientação (FUNC4, FUNC6 e FUNC9) e Sistema de documentação eletrônica (FUNC4 e FUNC6). Também foram lembrados o Sistema ERP (FUNC4), cursos de informática (FUNC8) e Sistema de Controle Acadêmico (FUNC4). Foram mencionados a Coordenadoria de Apoio e Assistência à Pessoa com Deficiência (CAADE) e o Serviço Social da Indústria (SESI) que trabalharam o tema: a relação das PcDs com os funcionários normais. Eles trabalharam também a inclusão (FUNC5). Esses treinamentos são instrumentos que têm também como objetivo melhorar as relações dentro e fora da instituição, o que se mostra condizente com os depoimentos.

Aspectos mais positivos da avaliação, segundo os entrevistados, dizem respeito ao treinamento de ambientação. Sabe-se, porém, que o objetivo do treinamento introdutório está na padronização do Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) das PcDs de acordo com as necessidades de atuação dentro da instituição de educação: *"Este ano foi somente o introdutório, de ambientação"* (FUNC1, FUNC3, FUNC4, FUNC6, FUNC9 e FUNC10).

Entre os últimos cursos oferecidos pela instituição de educação, alguns foram mencionados pelas PcDs, como: requalificação de auditores, análise de resolução interna, auditoria, sistema acadêmico, técnicas de apresentação em público, prevenção de incêndio e computação. Observou-se que os modelos de treinamento e desenvolvimento profissionais são considerados pelas PcDs ferramentas importantes de transformação do ambiente organizacional. Pode-se perceber que não há programa de treinamento específico para PcDs.

Constatou-se, porém, que não há integração do treinamento técnico com o comportamental. Pode-se inferir que prevalece o paradigma mecanicista mais racional, que valoriza um processo fracionado de gestão. Esse paradigma ainda sobrevive na instituição de ensino, ao lado de um esforço para substituí-lo pelo paradigma holístico, que valoriza mais as pessoas num sistema orgânico, com áreas interdependentes. Esse processo relaciona as causas às consequências, tendo como ponto de partida as relações das partes com o todo administrativo. A valorização dos treinamentos técnicos em detrimento dos treinamentos comportamentais deixa clara a evidência do paradigma mecanicista.

A partir do relato dos entrevistados, pôde-se concluir que as PcDs percebem a importância do treinamento comportamental influenciando nos resultados individuais e da instituição de ensino.

Procurando compreender os aspectos referentes à aplicação dos conhecimentos aprendidos nos treinamentos quando se retoma o trabalho na empresa, encontrou-se uma linha diversificada de visão das PcDs. Com relação à questão da aplicação dos conhecimentos aprendidos nos treinamentos, os entrevistados foram firmes no posicionamento sobre quando retornam ao trabalho na instituição de ensino. No decorrer da entrevista, registrou-se que é possível aplicar todo o conteúdo que foi aprendido.

> *Acredito que o que mais facilitou a aplicação de meus conhecimentos foi a própria qualidade dos treinamentos e cursos oferecidos pela empresa, pois ajudaram-me a desempenhar minhas atividades com maior interesse, segurança e precisão* (FUNC2).
> *Com certeza, consegui captar, adaptar e aplicar no trabalho* (FUNC4).
> *Sim, aplico nas minhas tarefas. Eles foram muito importantes* (FUNC5).
> *Realmente, os conhecimentos adquiridos são importantes, como, por exemplo, como se usa o Sistema de Gestão da instituição. Eu não sabia utilizar este sistema com precisão* (FUNC7).
> *Sim, porque você melhora a sua qualidade de trabalho. Você identifica aonde você tem que esforçar mais, o que tem que aprimorar e 'dar' mais no trabalho. Eu consegui melhorar a performance em decorrência dos treinamentos* (FUNC8).
> *Consegui. Apliquei no meu dia a dia de trabalho* (FUNC10).

Os resultados revelaram a preocupação de todos os entrevistados com os aspectos que facilitam ou dificultam a aplicação dos conhecimentos aprendidos e a necessidade de as PcDs procurarem alternativas para melhor atuarem no cargo a partir de uma ação conjunta que servirá também como premissa para a instituição de ensino.

No tocante aos fatores que facilitam a aplicação dos conhecimentos aprendidos em treinamentos, os relatos de entrevistas consideraram os seguintes itens: preparação do instrutor, motivação, coesão da equipe, intérprete e acesso ao sistema de RH.

Um dos fatores dificultadores para melhor aproveitamento nos processos de desenvolvimento identificados pela pesquisa foi a falta de intérprete (leitura labial), como ilustram os relatos de entrevistados.

Houve percepções bastante semelhantes sobre os fatores que dificultam a aplicação dos conhecimentos aprendidos em treinamentos. Infere-se, pois, que o comportamento da instituição de ensino, diante desses fatores, pode ser aprimorado.

Foram analisados também aspectos relacionados à diferença entre tipos de tarefas desempenhadas pelas pessoas que têm deficiência e as que não têm. As PcDs buscam oportunidades iguais e demandam respeito e dignidade, visando a assegurar condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades.

Contudo, o FUNC3 incorporou as ideias estabelecidas, transferindo para a instituição de educação a responsabilidade por não realizar certas tarefas. Isso pode ser identificado no relato do entrevistado: *"Sim. Algumas tarefas exigem habilidade que algumas PcDs não possuem. No meu caso, não posso desempenhar tarefas ligadas ao bom uso da capacidade auditiva".* O depoimento sobre tarefas desempenhadas indicou a necessidade de esse profissional ter acompanhamento pelo gerente do setor.

Os demais comentários mostraram que as tarefas são acompanhadas pelos gerentes, influenciando na qualidade do desempenho das PcDs. A instituição de educação pratica e valoriza a diversidade por meio de ações, como a preparação das PcDs para desempenhar suas tarefas, que se traduzem em promover a igualdade de chances para que elas possam desenvolver seus potenciais.

## Conclusão

Ao analisar as razões que levam a instituição prestadora de serviços educacionais a promover a inserção das pessoas com deficiências, verificou-se que essa inserção é atestada não só pelo elevado percentual de respostas sobre a contratação de PcDs, visando a cumprir a Lei de Cotas, mas também pela adoção de uma política de inclusão voltada para a cidadania.

Ao investigar, a partir das práticas de gestão, as ações de adequação das condições de trabalho e de desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa às PcDs, comprovou-se que os gestores preocupam-se com o desenvolvimento dos profissionais e atuam no processo de crescimento pessoal e profissional dessas pessoas, o que evidencia um trabalho de integração delas.

Ressalta-se, entretanto, que o treinamento e o desenvolvimento técnicos são aplicados parcialmente, pois nem todos os aspectos que compõem esse processo são praticados pelas PcDs pesquisadas, embora todas os considerem importantes.

Analisando, a partir das falas dos entrevistados, como a instituição estrutura seus processos de desenvolvimento, foi possível inferir que estes estão restritos aos aspectos técnicos, não havendo preocupação no âmbito comportamental.

Quanto às condições de trabalho e às adaptações, a análise dos dados indica não haver dificuldades no acesso à empresa e aos tipos de intervenção que a instituição faz no local de trabalho para favorecer o desenvolvimento da PcD. Na opinião dos entrevistados, o apoio do setor de engenharia de arquitetura, a adaptação de equipamentos e mobiliário e a adequação da infraestrutura predial da instituição são ações importantes.

Foi pertinente avaliar as percepções dos representantes do setor de Recursos Humanos quanto à eficácia das ações de adaptação e desenvolvimento dos funcionários com deficiência. Inferiu-se que a instituição desenvolve programas internos de gestão da diversidade que envolvem também PcDs de modo a garantir condições satisfatórias de trabalho, bom clima organizacional, equidade de tratamento, além da acessibilidade, fundamental para parcela significativa das pessoas com deficiência.

Na instituição pesquisada, não há programa de treinamento específico para as PcDs, pois os gestores de recursos humanos acreditam que não existem diferenças entre trabalhadores com deficiência e sem deficiência e, em função disso, propõem que as PcDs sejam tratadas de forma igualitária, sem privilégios. Diante disso, não são formatados programas de treinamento e desenvolvimento específicos para essas pessoas. Esse aspecto nem sempre é visto como vantagem pelas PcDs e pode ser confirmado quando as PcDs entrevistadas afirmam ter dificuldades em participar de certos tipos de treinamento (por exemplo, tendo de ouvir e enxergar em determinados tipos de aula).

Não obstante, é necessário salientar que não há esclarecimento prévio por parte da instituição para os funcionários que irão se relacionar com as PcDs recém-contratadas, informando sobre o tipo de deficiência e quais as dificuldades que possam ter no exercício da atividade. Essa é uma preocupação externada pelas PcDs, que acreditam que esse esclarecimento poderia contribuir para melhorar o relacionamento e o grau de compreensão das dificuldades.

Foi possível também avaliar as percepções dos funcionários com deficiência quanto à eficácia das ações de adaptação e desenvolvimento às quais têm sido submetidos. Constatou-se que a instituição pesquisada busca combinar as características da PcD com o perfil comportamental e técnico específico da função para a qual a pessoa se candidata. As falas de alguns entrevistados

realçaram a necessidade de empenho próprio no autodesenvolvimento.

A partir dos fatores relacionados à percepção de eficácia dos processos de desenvolvimento, gestores e PcDs acreditam que os resultados são satisfatórios, mas a pesquisa conduz a acreditar que os demais funcionários não estão sendo preparados para se relacionar e interagir com as pessoas com deficiência. Verificou-se, ainda, que os gerentes criaram nova visão para direcionar e motivar o desenvolvimento das PcDs e ampliar as chances de se identificar o seu melhor desempenho.

A partir dos resultados obtidos, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, cobrindo as seguintes temáticas: como preparar os funcionários para atuarem com PcDs, atendimento às necessidades de treinamentos e desenvolvimentos expressas pelas PcDs, treinamentos que abordem temas comportamentais e não apenas técnicos e preparo dos gerentes para o acompanhamento de PcDs na organização estudada.

## Referências

Bahia, M. *Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

Bahia, M. S., Schommer, P. C., & Santos, E. M. (2008). Papéis e práticas empresariais para a inserção profissional de pessoas com deficiência: reflexões a partir de uma experiência. *Anais do Encontro da Associação Nacional do Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Carneiro, R., & Ribeiro, M. A. (2008). 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.

Carreira, D. *A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho.* São Paulo: EASP-FGV, 1997.

Carvalho-Freitas, M. N. (2007). *A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Carvalho-Freitas, M. N et al. (2005). Inclusão social de pessoas com deficiência em Cabo Verde – África. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

Carvalho-Freitas, M. N.; Suzano, J. C.; & Almeida, L. A. D. (2008). Atitudes dos Gestores no Setor de Serviços frente à Inserção de Pessoas com Deficiência como Clientes Potenciais. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.* Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Carvalho-Freitas, M. N., & Coimbra, C. E. P. (2009). Estratégias de inserção de pessoas com deficiência adotadas por uma grande empresa. In M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques. *Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico* (pp. 229-236). Curitiba: Juruá.

*Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999* (1999). Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para Integração da pessoa portadora de deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União (DOU).

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Furtado, M. R. S. (2007). *As armadilhas da educação inclusiva: um estudo de caso em uma escola da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Heinski, R. M. M. S. (2004). Um estudo sobre a pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. *Encontro Anual da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)*, Curitiba, 28, vol . 1.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. Recuperado em 21 janeiro, 2009, de http://www.ethos.org.br

Kauchakje, S. (2000). Inclusão: uma perspectiva social e da conquista de direitos. In A. A. F. Quevedo, A. A. F., J. R., Oliveira, & M. T. E. Mantoan (Orgs.). *Mobilidade, comunicação e educação* (p. 204). Campinas: WVA.

Pacheco, L., Cherubina, A., & Beckert, M. V. S. (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas.* Rio de Janeiro: FGV.

Tachizawa, T. (2006). *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* Rio de Janeiro: FGV.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman.

Werneck, C. (1997). *Ninguém mais vai ser bonzinho, na sociedade inclusiva.* Rio de Janeiro: WVA.

Categoria de contribuição: Artigo
Recebido: 15/01/2011
Aceito:16/06/2011