

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**Reconhecimento e construção da competência da pessoa com
deficiência: uma análise crítica das experiências de
desenvolvimento em uma indústria farmacêutica**

Danielle Cristine Beltrão

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Danielle Cristine Beltrão

**Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência:
uma análise crítica das experiências de desenvolvimento em uma indústria
farmacêutica**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas**

Orientadora: Profa. Dra. Janette Brunstein

São Paulo

2009

B453

Beltrão, Danielle Cristine

Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência: uma análise crítica das experiências de desenvolvimento em uma indústria farmacêutica / Danielle Cristine Beltrão – 2009.

227 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

Bibliografia: f. 216-222

1. Pessoa com deficiência 3. Inclusão 4. Aprendizagem
5. Competências I. Título

CDD 331.59

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Coordenador Geral da Pós Graduação
Professor Dr. Marcos Rizolli

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Dedico este trabalho:

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado a oportunidade e forças para tamanho aperfeiçoamento pessoal e intelectual.

Aos meus pais, Wilson e Lindamir, meus primeiros mestres e grandes incentivadores. Obrigada por terem me ensinado a importância da dedicação aos estudos.

Ao Marcelo, meu grande amor, pelo incentivo para a conclusão desta jornada, por toda sua paciência e carinho. Sem seu amor e companheirismo, tudo seria mais difícil.

Agradecimentos:

À minha querida orientadora, Janette Brunstein, pela serenidade, dedicação e interesse genuíno no desenvolvimento das habilidades de pesquisa. Ao mesmo tempo que propunha desafios, sempre me fez enxergar este trabalho com os olhos de aprendiz.

Às professoras Beatriz Regina Pereira Saeta e Beatriz Maria Braga Lacombe, pelas valiosas reflexões e contribuições oferecidas durante a banca de qualificação.

Ao Mack Pesquisa, pelo apoio financeiro.

Aos professores da Pós Graduação em Administração de empresas, pela competência e preocupação com a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. À professora Arilda Schmidt Godoy, pela notória experiência e contribuições para o desenvolvimento do trabalho.

Aos colegas André Cardoso e Marcia d'Angelo, por todo o suporte ao longo do percurso, pelo aprendizado compartilhado e pelo conforto nas horas mais difíceis. Como é bom ver que todos conseguimos concluir nosso desafio!

Aos profissionais entrevistados, que, muito mais do que dedicar tempo, compartilharam valiosas experiências profissionais e de vida. Os relatos, muitas vezes emocionantes, foram motivadores para o desenvolvimento deste trabalho e para a reflexão sobre meu próprio papel na sociedade.

A todos, meus mais sinceros agradecimentos! Vocês tornaram este trabalho possível, além de transformar o processo solitário da dissertação em uma somatória de interações e experiências.

A igualdade foi inventada porque os humanos não são idênticos.

François Jacob - La diversité , sel de la vie

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
	DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS	19
1.1	CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	19
1.1.1	Início das discussões sobre competências	19
1.1.2	Muito além dos atributos: mudança no enfoque de competências	21
1.2	COMPETÊNCIAS A PARTIR DE DIFERENTES DIMENSÕES	27
1.3	PERSPECTIVAS RACIONALISTAS E A CRÍTICA INTERPRETATIVISTA	29
1.4	MODELOS HOLÍSTICOS EM COMPETÊNCIAS	32
1.5	A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA PARA A CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA.....	36
2	DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO	43
2.1	DIFERENTES PARADIGMAS SOBRE A DEFICIÊNCIA.....	43
2.2	DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO	46
2.2.1	Elementos da deficiência que influenciam a vida profissional da PcD.....	53
2.3	PRECONCEITOS, ESTEREÓTIPOS E ESTIGMA.....	55
2.4	RETRATO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	57
2.5	PROTEÇÕES LEGAIS PARA A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	61
2.6	CÍRCULO VIRTUOSO PARA AS PcDs NO MERCADO DE TRABALHO	64
2.6.1	A importância do trabalho na vida da PcD.....	64
2.6.2	O processo de qualificação da PcD	69
3	METODOLOGIA.....	73
3.1	NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	73
3.2	SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	74

3.3	A CONSTRUÇÃO DOS DADOS	76
3.3.1	Observação participante	76
3.3.2	Entrevista semi estruturada em profundidade	77
3.3.3	Análise documental	78
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	78
3.4.1	Redução dos dados	79
3.4.2	Disposição dos dados	82
3.4.3	Obtenção e verificação de conclusões	82
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES DA PESQUISA	84
4.1.1	Pessoas com deficiência	85
4.1.2	Gestores	86
4.1.3	Recursos Humanos	88
4.1.4	Associação parceira para os programas de qualificação - AVAPE.....	89
4.1.5	Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo.....	92
4.2	TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO DAS PcDs.....	94
4.2.1	Processo de escolarização.....	94
4.2.2	Cursos de aperfeiçoamento.....	99
4.2.3	Experiência profissional	102
4.2.4	Dificuldades no processo de desenvolvimento.....	106
4.3	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	117
4.3.1	O significado de desenvolvimento profissional na visão dos atores	118
4.4	PRÁTICAS FORMAIS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESA FARMA	121
4.4.1	Desenho e implantação do programa de inclusão	121
4.4.2	Programa de qualificação para as PcDs em parceria com a AVAPE.....	125
4.4.3	Avaliação do programa de qualificação	130

4.4.4	Reuniões de acompanhamento com a área de Recursos Humanos	134
4.4.5	Avaliação de competências e desempenho.....	136
4.5	EXPERIÊNCIAS INFORMAIS DE APRENDIZAGEM E O PAPEL DO GESTOR NESTE PROCESSO.....	140
4.5.1	Aprendizagem na ação.....	140
4.5.2	Aprendizagem baseada no trabalho.....	144
4.5.3	Aprendizagem com pessoas.....	150
4.5.4	Aprendizagem com os erros	152
4.5.5	Aprendizagem fortuita.....	154
4.5.6	O papel do gestor no processo de desenvolvimento.....	157
4.6	OS SABERES QUE SUSTENTAM A CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA ...	162
4.6.1	Saberes.....	163
4.6.2	Saber-fazer.....	171
4.6.3	Aptidões fundamentais para a PcD.....	180
4.6.4	Saberes necessários não desenvolvidos.....	185
4.7	PARTICIPAÇÃO DE ATORES EXTERNOS PARA A INCLUSÃO DA PcD	188
4.7.1	Pactos coletivos para inclusão de PcDs nas organizações.....	189
4.7.2	Reabilitação Profissional	190
4.7.3	Recrutamento e seleção	192
4.7.4	Qualificação profissional.....	197
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	202
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	216
	APÊNDICE A: MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	223

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de recursos de competência, conceito e função.....	23
Quadro 2: Tipos de aprendizagem e seus modos de aquisição.....	42
Quadro 3: Nível de escolaridade no Brasil - distribuição entre pessoas com e sem deficiência	59
Quadro 4: Listagem de categorias e códigos utilizados no estudo	80
Quadro 5: Perfil das PcDs entrevistadas.....	85
Quadro 6: Perfil dos gestores	87
Quadro 7: Nível de escolarização das PcDs entrevistadas	95
Quadro 8: Experiências profissionais anteriores à empresa Farma.....	102
Quadro 9: Avaliação geral de satisfação Programa de Qualificação das PcDs.....	130
Quadro 10: Relação de experiências x saberes adquiridos.....	184

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A mobilização profissional	22
Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	25
Figura 3: Modelo revisado de competência profissional.....	34
Figura 4: Modelo de abordagem experiencial	38
Figura 5: Modelo do processo de empregabilidade para a pessoas com deficiência	66
Figura 6: O círculo virtuoso da inclusão das pessoas com deficiência	68
Figura 7: Atores que participam do estudo de caso.....	75
Figure 8: Agrupamento das categorias desta pesquisa	81
Figura 9: Atores e meta categorias desta pesquisa	83
Figura 10: Modelo de Competências Empresa Farma.....	137
Figura 11: Elementos significativos do processo de construção da competência da PcD	212

LISTA DE ABREVIATURAS

ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AVAPE: Associação para Valorização e Promoção dos Excepcionais

BPC: Benefício de Prestação Continuada

CIF: Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde

DIEESE: Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS: Instituto Nacional de Seguridade Social

NPcD: Pessoa sem nenhum tipo de deficiência

OIT: Organização Internacional do Trabalho

OMS: Organização Mundial da Saúde

ONG: Organização não Governamental

PcD: Pessoa (s) com deficiência

RH: Departamento de Recursos Humanos

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINDUSFARMA: Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo

SRTE/SP: Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo

Resumo

Após uma longa história de exclusão, as pessoas com deficiência vêm reivindicando seu espaço, buscando exercer sua cidadania plena para a vida em sociedade, e a inclusão no mercado de trabalho faz parte deste processo. Neste sentido, o problema desta pesquisa procurou identificar quais experiências são significativas para a construção de competências e reconhecimento profissional da pessoa com deficiência já inserida no contexto organizacional e quem são os principais atores que contribuem para este processo. Trata-se de um estudo de caso, realizado em uma multinacional farmacêutica. Foram entrevistados dezessete sujeitos que participam do processo de inclusão de pessoas com deficiência nesta organização. A estratégia de coleta de dados fez uso das três principais fontes de investigação: i) observação participante; ii) entrevistas semi-estruturadas em profundidade e; iii) análise documental. A discussão teórica foi amparada pelo referencial de competências na ótica de autores como Le Boterf, Zarifian, Sandberg e Cheetham e Chivers. Os conceitos relativos à deficiência e inclusão foram apresentados a partir da visão de Aranha, Amaral, Freitas, Gil, Omote, Saeta, entre outros. A análise e interpretação das informações coletadas foram realizadas por meio do processo de análise geral de dados qualitativos proposto por Flores. Os resultados revelam que, embora o processo de construção e desenvolvimento de competências aconteça por meio de experiências formais, informais e mesmo de autodesenvolvimento específicas para a PcD, elas atendem somente a um público de pessoas com deficiência que ocupa cargos de baixo nível hierárquico. Tais iniciativas nem sempre consideraram o potencial desses profissionais, o que, por consequência, pouco promoveu o pleno desenvolvimento e reconhecimento da competência. A inclusão na empresa depende também de atores externos à organização e muitas vezes tais agentes não estão preparados para atender às especificidades das PcDs e às necessidades das empresa. Embora a articulação entre empresa e agentes externos ocorra, não há um diálogo e uma parceria efetiva que permita fazer avançar o processo de inclusão e de desenvolvimento profissional da PcD. O estudo procurou apresentar ainda elementos que permitam a reflexão sobre a condução de programas organizacionais de desenvolvimento de competências da pessoa com deficiência.

Palavras-chave:

Pessoa com deficiência, inclusão, aprendizagem, competências.

Abstract

After a long history of exclusion, disabled people have been claiming their space by seeking full citizenship for living in society. Inclusion in market place is part of this process. Thus, the research problem in this study tried to identify which experiences are important to the competence construction and professional recognition of disabled people who are already embraced in organizational context and who are the main actors that contribute to this process. This paper is a case study, carried out on a pharmaceutical industry. Seventeen participants of the inclusion process in this organization were interviewed. Data collection strategy made use of three main investigation sources: i) participant observation; ii) semi-structured interview and; iii) documentation analysis. The theoretical discussion was supported by the competence containing presented by authors such as Le Boterf, Zarifian, Sandberg and Cheetham; Chivers. The concepts related to disability and inclusion were based on Aranha, Amaral, Freitas, Gil, Omote, Saeta and other authors' point of view. Analysis and interpretation of collected information was done by using the general qualitative data analysis method proposed by Flores. Results disclose that, although the construction and competence development process occurs by formal, informal and self-development experiences specifically designed for disabled people, those actions consider only part of this public who occupy lower hierarchical positions. Such initiatives not always consider the potential of these professionals, in pursuance of that, many of them have not promoted fully competence development and recognition. Inclusion inside the company also depends on actors who work outside the organization. What normally happens is that such actors are not prepared to fulfill neither disabled people specificities nor companies' needs. Even so the articulation between company and external actors occurs, there's no dialog and effective partnership which allows putting forward the professional inclusion and development process of disabled people. Moreover, this study has presented the elements that make possible the reflection about how organizational programs which aims to develop the competences of disabled people are carried out.

Key words:

Disabled people, inclusion, learning, competences.

1 INTRODUÇÃO

O desafio da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não é algo novo, mas a preocupação crescente com este tema vem conquistando cada dia mais espaço no cotidiano da sociedade. Após uma longa história de exclusão, essas pessoas vêm reivindicando seu espaço, buscando exercer sua cidadania plena para a vida em sociedade.

Progressivamente, a exclusão e segregação de pessoas com deficiência cederam espaço à ideia de integração e, atualmente, de inclusão social. Neste novo cenário, a capacidade laborativa deste grupo começa a ser considerada. O enfoque sai do modelo médico, em que a deficiência é considerada uma doença e o seu portador deve ser “cuidado” como um dependente, para o modelo social, situação em que o enfoque está na contribuição que a pessoa pode dar à sociedade, que será co-responsável pelo seu desenvolvimento.

Trata-se de uma evolução importante, uma vez que na sociedade capitalista o trabalho é visto como possibilidade de inserção no circuito produção-consumo: o indivíduo contribui com o processo produtivo, consome, paga tributos pelo seu trabalho e pelos bens adquiridos e isso o faz ser visto como um verdadeiro cidadão, com os mesmos direitos e deveres atribuídos a qualquer pessoa.

Neste contexto, muito tem se discutido sobre como criar condições para que estas pessoas tenham uma participação mais ativa na sociedade: escolas não podem mais recusar matrículas de alunos por sua deficiência, órgãos do governo não têm permissão para anular sua candidatura a concursos, espaços públicos precisam garantir a acessibilidade e as empresas precisam criar mecanismos para se adequar às ações afirmativas que buscam mobilizar a inclusão destas pessoas pelo sistema de cotas. Todas estas ações refletem um interesse contínuo para que PcDs estejam realmente incluídas no meio social. Vale destacar as recomendações da ONU (1975, p. 88), que sublinha o papel destes indivíduos como cidadãos:

As pessoas deficientes, qualquer que seja a origem, natureza e gravidade de suas deficiências, têm os mesmos direitos fundamentais que seus concidadãos da mesma idade, o que implica, antes de tudo, o direito de desfrutar de uma vida decente, tão normal e plena quanto possível.

O direito a uma vida tão plena e normal quanto possível ainda depende, contudo, da implementação de políticas afirmativas que busquem assegurar os direitos fundamentais destas pessoas, entre eles o direito ao trabalho. A implementação de tais políticas vem gerando alguns movimentos positivos, seja no aumento do número de empregos formais, seja

pelo fato de levar a sociedade a debater e posicionar-se sobre o tema. As discussões dividem opiniões: aqueles que são favoráveis argumentam sobre oportunidades únicas para que os deficientes demonstrem sua real competência, os que são contrários falam de discriminação reversa e contratação de profissionais menos qualificados.

Tal debate é acirrado pelo grande número de pessoas com deficiência e por suas dificuldades de inclusão nas organizações, a despeito do aumento do número de ações afirmativas que amparam este grupo. A Organização Mundial da Saúde estima que aproximadamente 10% da população mundial, cerca de 650 milhões de pessoas, possuem algum tipo de deficiência.

No Brasil, segundo dados do Censo Demográfico realizado em 2000 pelo IBGE, existem 24,5 milhões de brasileiros com algum tipo de deficiência. Isso representa 14,5% da população brasileira. Desse total, 9 milhões de pessoas fazem parte da população economicamente ativa, sendo que somente 1 milhão exercem alguma atividade remunerada (11,1%), enquanto 200 mil (2,2%) são empregados com registro formal em carteira de trabalho.

Um dos motivos que explicam a participação insuficiente de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro é a baixa escolaridade. No que se refere aos anos de estudo por proporção da população, as pessoas com deficiência estão abaixo da média da população total. Quando se avalia o percentual de pessoas que completaram 8 anos de estudo, por exemplo, encontram-se cerca de 2,7% do total de PcDs, enquanto o número entre a população total chega a 5,6% (NERI, 2003).

Os dados demonstram a magnitude do tema. Pode-se constatar também que a maioria destas pessoas permanece como um recurso pouco aproveitado, uma vez que o número de empregos formais ainda é bastante reduzido. Além disso, a falta de escolaridade e qualificação profissional das pessoas com deficiência é um dos principais entraves para seu acesso ao mercado de trabalho.

O acesso à educação, portanto, representa uma das principais iniciativas para a inclusão e um grande desafio a ser superado. Desafio porque as pessoas com deficiência no Brasil sempre estiveram em posição de desvantagem em relação ao restante da população, já que as oportunidades educacionais ainda estão relacionadas com a igualdade social e renda. Adicionalmente, existem outras barreiras como dificuldades de acessibilidade, severidade da deficiência, protecionismo da família, além dos aspectos de preconceito, discriminação e estigma que fazem parte do cotidiano destas pessoas e que podem influenciar o interesse e disposição para a escolarização.

Considerando o déficit no nível de educação formal, as principais demandas nesta área estão inicialmente relacionadas ao desenvolvimento de capacidades básicas e em proporcionar a vivência e experiência profissional. Uma vez adquiridas e desenvolvidas estas exigências mínimas, emerge a noção de competências, que trata da combinação e mobilização dos recursos existentes para a ação e alcance dos resultados esperados pela organização.

O movimento da inclusão social indica que a responsabilidade deve ser assumida por toda a sociedade. Figuram entre os principais atores as próprias pessoas com deficiência, empresas, governos, instituições de formação profissional, associações de classe, universidades (CARREIRA, 1997), sindicatos (OIT, 2002) e a família da PcD (SASSAKI, 2006). A mobilização da sociedade representa o engajamento destes atores, por meio da demonstração de uma postura ética e de um compromisso social que implique soluções sustentáveis. O desenvolvimento das pessoas com deficiência depende da ação conjunta de múltiplos atores, daí a importância de considerá-los nos estudos que analisam o tema. É o que esta pesquisa se propõe, ao considerar os atores externos à empresa que atuam nos processos de inclusão e qualificação das PcDs na organização que será objeto deste estudo.

Diante deste grande desafio, é preciso ampliar a visão do contexto para além da caridade ou do cumprimento das cotas, pois se trata de uma questão de grande complexidade, que conta ainda com uma série de indefinições. O ponto de partida é a oferta de emprego; entretanto, as maiores contribuições surgem à medida que se concretiza o círculo virtuoso no trabalho, representado pelo genuíno desenvolvimento pessoal e profissional desta parcela da população. Trata-se de um novo olhar sobre a deficiência, que destaca o valor deste capital humano para a organização.

Isso posto, este trabalho tem a intenção de contribuir com o tema ao propor discutir a construção de competências para um grupo de pessoas que até pouco tempo não era alvo de políticas de formação profissional.

Considerando todos estes pontos, delinea-se o problema de pesquisa: quais experiências são significativas para a construção de competências e reconhecimento profissional das pessoas com deficiência já inseridas no contexto organizacional e quem são os principais atores que contribuem para este processo?

Como objetivo principal, pretende-se identificar, descrever e analisar as práticas de desenvolvimento profissionais adotadas por uma grande empresa, bem como as experiências informais e a articulação entre os diversos atores que contribuem para a construção da competência das pessoas com deficiência. Para isso, são lançados alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar, descrever e analisar as práticas de desenvolvimento formais e informais adotadas por uma indústria farmacêutica para o desenvolvimento profissional de seus funcionários com deficiência.
- Discutir a importância da trajetória individual e as principais iniciativas de autodesenvolvimento empregadas.
- Analisar as experiências informais de aprendizagem das PcDs na construção de competências para o trabalho e o papel do gestor neste processo.
- Empreender uma análise da participação dos atores externos à organização (ex. ONGs e Sindicatos) no desenvolvimento profissional e construção da competência da PcD na organização objeto de estudo.
- Identificar quais as experiências reconhecidamente agregam maior valor para a construção de competências da PcD e apresentar uma reflexão que identifique os elementos mais significativos no processo de construção de competências da PcD.

Assim, este trabalho tem como objeto de estudo as experiências formais e informais de um grupo de pessoas com deficiência já inserido em uma indústria farmacêutica. Trata-se de uma empresa multinacional de grande porte, com sede no estado de São Paulo. Esta empresa vem desenvolvendo intensos programas para a inclusão de profissionais com deficiência, buscando não somente atender a lei das cotas, mas, principalmente, apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional destes colaboradores. O programa de inclusão desenvolvido pela empresa possui um escopo bastante amplo, pois inclui desde o processo de escolha destes profissionais, avaliação de desempenho, elaboração de planos de desenvolvimento individual, atividades contínuas de qualificação, até reuniões individuais e periódicas de acompanhamento. Este trabalho exige um alto nível de comprometimento entre a área de Recursos Humanos, colaboradores e gestores.

As contribuições do estudo estão pautadas em um maior conhecimento sobre a trajetória profissional das pessoas com deficiência, considerando suas especificidades e na análise destas experiências, no sentido de buscar identificar quais experiências contribuem efetivamente para a empregabilidade, desenvolvimento e crescimento profissional destes indivíduos. Considerando que a metodologia da pesquisa é um estudo de caso, cujas informações foram coletadas a partir de setembro de 2008, pretende-se apresentar uma reflexão com os elementos mais significativos no processo de construção da competência da PcD, de forma a colaborar com o processo de desenvolvimento destes indivíduos.

Em relação à estrutura deste trabalho, no primeiro capítulo aprofunda-se o conceito de competências. No segundo capítulo, são abordados os conceitos de deficiência e inclusão. A metodologia utilizada para esta pesquisa foi apresentada no terceiro capítulo. Já o quarto capítulo procurou amarrar o referencial teórico de competências, deficiência e inclusão com os dados empíricos coletados ao longo do trabalho, trata-se do capítulo de apresentação e análise dos resultados. O quinto e último capítulo procura dar ainda mais concretude às idéias expostas, pois apresenta as considerações finais do trabalho e sintetiza os elementos mais significativos para o desenvolvimento de competências da PcD.

Por último, um aspecto que deve ser destacado nestas argumentações iniciais é a escolha da denominação “pessoas com deficiência”, considerado o termo mais atual já que ressalta a pessoa e não a deficiência. A deficiência precisa ser considerada, mas espera-se que sua existência não impossibilite o reconhecimento de suas capacidades. Sendo assim, este é o termo utilizado neste trabalho, podendo também ser expresso de forma abreviada, PcD ou, no plural, PcDs. Esta afirmação não é válida, contudo, quando forem transcritas as passagens literais de textos de outros autores. Neste caso, o termo original será mantido com o intuito de não descaracterizar a mensagem proposta pelo emissor.

DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Esta seção irá abordar o conceito de competências, iniciando com as primeiras discussões sobre competências até a evolução do conceito e surgimento de abordagens mais holísticas e interpretativas sobre o tema.

1.1 CONSTRUINDO O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

1.1.1 Início das discussões sobre competências

Muito embora a temática já estivesse em pauta, o marco das discussões sobre competências foi a publicação do trabalho de McClelland, *Testing for Competence rather than intelligence*, em 1973. O autor propôs a utilização de testes de competência ao invés dos testes de coeficiente de inteligência – QI – dominantes na época. Para McClelland (1973), a competência era definida como uma característica do indivíduo que possibilitava um desempenho superior frente a uma tarefa, papel ou situação. O autor distingue a competência de conceitos como aptidão, habilidades e conhecimentos.

Neste trabalho, foram demonstradas quais eram as características das competências que diferenciavam os profissionais com desempenho superior daqueles com desempenho mediano. Após a realização de várias pesquisas e aplicação de testes com um grupo específico de indivíduos, conforme relatado pelo próprio autor em um capítulo introdutório do livro *Competence at Work*, de Spencer e Spencer (1993), McClelland desenvolveu um método para avaliar as competências necessárias para desenvolver um bom trabalho. O enfoque está no indivíduo dentro de um contexto específico de trabalho e não em suas características:

Na abordagem de competências do trabalho, a análise começa com a pessoa no trabalho, não são feitos pré-julgamentos sobre quais características são necessárias para desempenhar um bom trabalho, pois as determinações são feitas a partir de entrevistas comportamentais abertas sobre quais características humanas estão associadas com o sucesso no trabalho (McClelland, 1993, p. 7).

Foi a partir dos trabalhos desenvolvidos por McClelland que o conceito de competências passou a ser utilizado em algumas práticas de recursos humanos, como

recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de pessoas (SPENCER; SPENCER, 1993). Em uma perspectiva gerencial, destacam-se os trabalhos de Boyatzis (1982), cujo conceito de competências também está atrelado ao desempenho superior no trabalho. Para o autor, o indivíduo possui algumas capacidades que são trazidas à tona durante determinadas situações profissionais: “Quando as responsabilidades do trabalho para produzir os resultados desejados requerem a demonstração de ações específicas, o indivíduo busca em seus recursos internos a capacidade para responder” (ibidem, p. 12). A competência, portanto, seria demonstrada por meio de comportamentos observáveis.

Boyatzis (1982) realizou um estudo com dois mil gerentes, de doze organizações, ocupantes das mais diversas posições gerenciais. O objetivo foi determinar empiricamente as características dos gerentes que faziam com que os mesmos apresentassem um desempenho superior no trabalho. Baseado nos resultados deste estudo, o autor desenvolveu um modelo de vinte e um atributos relacionados ao perfil ideal do gestor, considerando também as demandas específicas do trabalho e o ambiente organizacional.

O modelo proposto pelo autor é composto por quatro *clusters* que tratam de gestão de recursos humanos, liderança, gestão de metas, ações e condução de subordinados. Atingir os resultados a qualquer custo, todavia, não demonstra competência. Um desempenho superior no trabalho só é efetivo quando as ações e comportamentos demonstrados são consistentes com as políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional.

Os trabalhos destes autores foram a base para a disseminação do conhecido modelo americano, que atrela competências ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. A competência, neste sentido, estaria relacionada aos recursos que o indivíduo possui para exercer as atividades pertinentes à tarefa ou ao cargo. Nesta perspectiva, acredita-se que o alto desempenho está fundamentado na inteligência e personalidade do indivíduo: “Competência é uma característica subjacente de um indivíduo que está casualmente relacionada a critérios de referência efetivos e/ou de desempenho superior em uma situação de trabalho” (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 9).

Mesmo o indivíduo sendo o foco de análise, a maioria dos autores americanos (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993) discorrem sobre a importância de alinhar as competências do indivíduo às necessidades das posições existentes na organização. Neste caso, as competências devem estar relacionadas com as tarefas que a pessoa irá exercer. De certo modo, este conceito pode ser considerado uma evolução da ideia já utilizada por Taylor e Fayol durante a época clássica da administração, cuja proposta era buscar a pessoa certa para o lugar certo.

1.1.2 Muito além dos atributos: mudança no enfoque de competências

Autores europeus, principalmente franceses, começam a contestar os conceitos defendidos pela corrente americana. A preocupação inicial era aumentar a capacitação dos trabalhadores e sua empregabilidade, abordagem que também passou a influenciar o campo das relações trabalhistas, uma vez que começou a ser definida a qualificação necessária para os postos de trabalho.

Formas de qualificação já eram utilizadas desde o início do século XX, quando os donos de fábricas treinavam os empregados de acordo com as necessidades técnicas do processo, com o intuito de desenvolver as chamadas habilidades instrumentais (MORGAN, 2005). Para garantir que as novas e complexas tarefas fossem executadas, houve uma evolução nos tipos de qualificação, que começou a considerar, no processo de desenvolvimento dos empregados, aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Foi só a partir dos anos 90 que o conceito de competência passou a extrapolar a qualificação (ZARIFIAN, 2003).

Le Boterf (2003) é um dos primeiros a propor a mudança no enfoque de competências, indo além da visão dos atributos. Sua noção de competências está relacionada à disposição de agir de modo pertinente em relação a uma situação específica. Aspectos como complexidade, inovação e a capacidade de agir perante imprevistos são inseridos no discurso. A mobilização e utilização de diversos saberes e recursos que o indivíduo possui e que podem agregar valor para a organização ganham destaque. O simples estoque de recursos já não é mais suficiente.

Neste contexto, complexidade, especialmente, assume um papel de suma importância. Com a decorrência do aumento da complexidade nas situações de trabalho, espera-se que o profissional saiba administrar situações como pães, contingências, falhas e mudanças.

O autor afirma que a competência pode ser demonstrada a partir da articulação de três eixos, formados pelo sujeito (sua bibliografia e socialização); sua formação profissional (situações da formação) e pelo contexto profissional (experiências e situações profissionais), conforme demonstrado na Figura 1. O profissionalismo seria representado pela intersecção destes eixos, como resultado da articulação dos três domínios distintos. Bitencourt (2005) indica que o modelo de mobilização profissional introduzido por Le Boterf (2003) representa uma preocupação com a formação integral do indivíduo, por não estar restrito à esfera profissional.

Os eixos fazem parte do repertório de recursos do indivíduo, mas eles, por si só, não constituem a competência: “A competência profissional não reside nos recursos a mobilizar, mas na própria mobilização desses recursos” (LE BOTERF, 2003, p. 50).

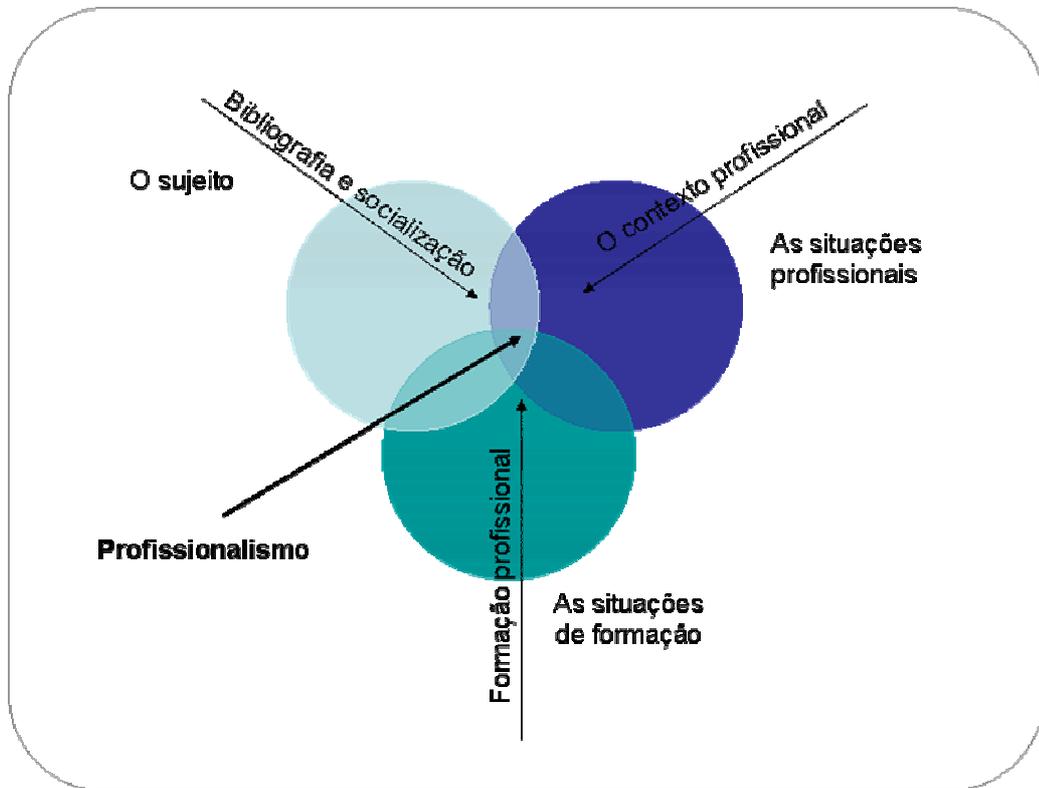


Figura 1: A mobilização profissional
Fonte: Le Boterf (2003, p. 50)

Em se tratando dos recursos a mobilizar, Le Boterf (2003) propõe uma dupla instrumentalização destes recursos, divididos em: a) recursos pessoais, incorporados pelo indivíduo; e b) recursos do meio, relativos aos recursos externos, situados no entorno da pessoa.

Os recursos pessoais, demonstrados na Figura 01, constituem-se de saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades, recursos emocionais e experiências acumuladas. Ao apresentar cada um dos recursos no Quadro 1, o autor destaca sua função na composição de competências e o principal modo de aquisição, manifestando sua preocupação com a aplicação prática destes conceitos. Já os recursos do meio referem-se a equipamentos, máquinas, sistemas de informações, redes relacionais, entre outros, que devem ser articulados para garantir o alcance dos resultados: “Os recursos do meio intervêm, pois, na competência.

Separar uma pessoa do seu meio, de suas redes de recursos, equivale a mexer em sua competência” (ibidem, p. 130).

Os conceitos apresentados por Le Boterf (1993) são bastante válidos dentro deste novo enfoque de competências. Os saberes e informações formalizados são importantes; entretanto, devem ser incorporados e combinados para constituir a competência, manifestada por meio de respostas aos problemas profissionais que precisam ser resolvidos.

Considerando a possibilidade de instrumentalização destes recursos e a definição de sua principal forma de aquisição, parece pertinente diferenciar e esclarecer a função de cada um dos recursos, uma vez que esta classificação será um dos pilares para a categorização dos resultados decorrentes deste trabalho. Os recursos são chamados, pelo autor, de saberes e são apresentados no Quadro 1:

Quadro 1: Tipos de recursos de competência, conceito e função

Tipo / recurso de competência	Conceito	Função
Saberes teóricos	Referem-se ao “saber o quê”, inclui uma base teórica de conhecimentos que servirão como orientação da ação. Difundido por meio de escolas e formação.	Saber compreender
Saberes do meio	Conjunto de saberes relativos ao contexto onde o profissional está inserido. Inclui elementos como: equipamentos, sistemas de gestão, regras, cultura, códigos sociais, produtos, serviços, etc.	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação
Saberes procedurais	Saber como algo deve ser feito, quais são os procedimentos para fazer algo funcionar. Saber dos manuais, guias de uso e modos práticos de uso.	Saber como proceder
Saber-fazer operacionais	Condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina.	Saber proceder Saber operar
Saber-fazer experienciais	Saberes empíricos, decorrentes da ação e lições de experiência prática. As experiências são adquiridas ao longo do tempo.	Saber agir em função de algo
Saber-fazer sociais ou relacionais	Estão relacionados a saber como se comportar e se relacionar em um grupo.	Saber cooperar Saber conduzir-se
Saber-fazer cognitivos	Relacionados com a aplicação intelectual necessários para formulação, análise e solução de problemas, realização de projetos, tomada de decisão e criatividade.	Saber tratar a informação Saber raciocinar
Aptidões ou qualidades	Relacionadas ao saber ser de uma pessoa, comportamentos demonstrados em uma determinada situação profissional.	Saber ser Saber agir profissionalmente em determinado contexto
Recursos emocionais	Os recursos emocionais direcionam os indivíduos para comportamentos mais racionais, combinando saberes distintos.	Saber sentir

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003)

Outro autor francês que se destaca neste novo contexto é Zarifian (2001), que propõe uma definição de competências fundamentada na mudança de comportamento social dos seres

humanos em relação ao trabalho e sua organização, integrando três elementos complementares:

- “A competência é o tomar iniciativa, o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ibidem, p. 68).
- “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ibidem, p. 72).
- “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (ibidem, 2001, p. 74).

Ao introduzir estes elementos em sua definição de competências, Zarifian (2001) faz alusão às atitudes relacionadas ao trabalho, permitindo que o profissional assuma responsabilidades por problemas mais complexos e inéditos. As situações mais complexas exigem que o indivíduo, além de utilizar os conhecimentos adquiridos (inteligência prática), complemente estes conhecimentos por meio da mobilização de uma rede de atores que colaboram com a tomada de iniciativa e com o alcance dos objetivos. Trata-se de novas atitudes sociais que dão poder de ação e pensamento ao trabalhador, o qual mobiliza os recursos das organizações e seus próprios recursos para realizar o trabalho.

Outro ponto importante que precisa ser evidenciado é a questão da automobilização das competências. Não se pode obrigar um indivíduo a ser competente. A organização pode solicitar a competência e criar condições favoráveis para a sua manifestação (recursos do meio); entretanto, a utilização das competências irá sempre depender da motivação do indivíduo em mobilizá-las (ibidem, p. 121).

Além dos aspectos da construção da competência, as definições apresentadas por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001; 2003) permitem que a questão da autonomia seja evidenciada. Quanto mais qualificado for o empregado, mais autônomo será seu trabalho. A diminuição das normas é vista como algo positivo, demonstra independência e valoriza o empregado. Esta visão é bastante diferente da visão taylorista, que utilizava formas de supervisão e controle para que as atividades fossem executadas de acordo com tempos pré-programados.

O confronto entre as duas correntes predominantes – americana e europeia – colabora com a própria evolução na noção de competências, à medida que novos elementos vão sendo inseridos no debate. Os estudos brasileiros, por sua vez, ganharam maior destaque a partir do

fim da década de 90, quando pesquisas sobre o tema conquistaram muitos adeptos. O conceito de competências que vem sendo utilizado pelos pesquisadores brasileiros incorpora tanto elementos da corrente americana quanto europeia.

Fleury e Fleury (2004), por exemplo, afirmam que a articulação entre as competências individuais e a estratégia do negócio agrega valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização. À medida que as pessoas desenvolvem competências necessárias para o sucesso da organização a qual pertencem, estão também investindo em si mesmas como cidadãos, que possuem desejos, aspirações e buscam sua inclusão na sociedade. Esta visão extrapola o universo organizacional.

Baseados na abordagem de Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2004) indicam que a geração de valor estaria relacionada à mobilização dos múltiplos saberes, como saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. A partir destes conceitos, os autores propõem a seguinte definição para a competência, demonstrada na Figura 2:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (ibidem, p. 30).

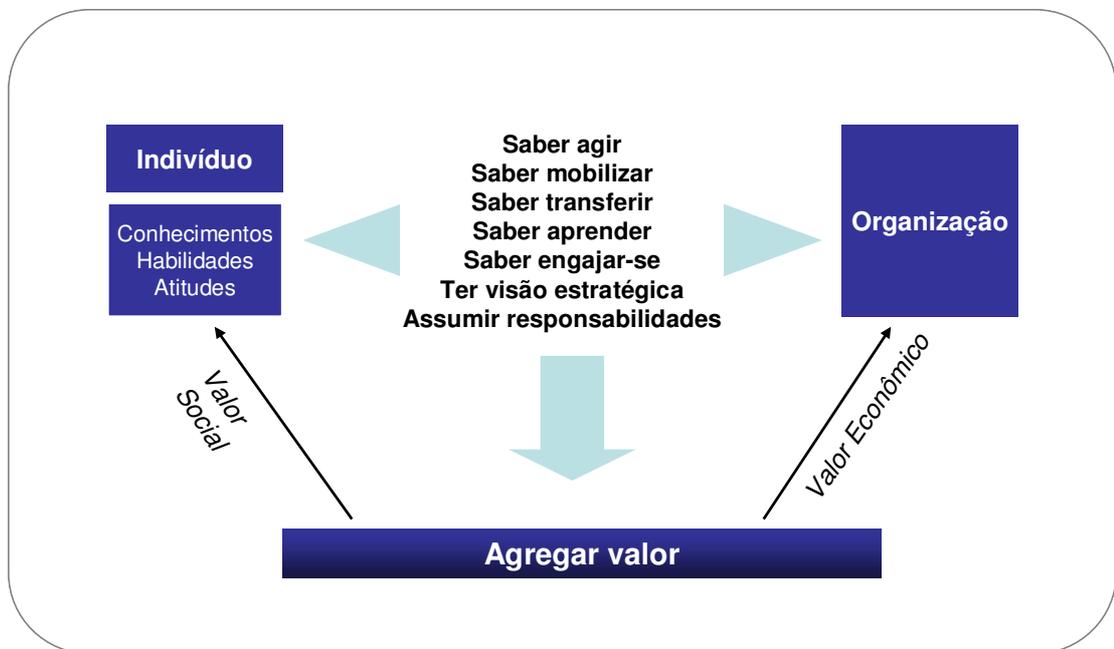


Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury; Fleury (2004, p. 30)

Entende-se que a organização e os indivíduos que nela atuam devem trabalhar juntas para que as duas partes se beneficiem e gerem valor, afinal, são as pessoas que concretizam as

competências organizacionais. Este conceito é bastante amplo e extrapola a compreensão de competências limitada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), como indicado pelos teóricos americanos. Para que a organização se beneficie realmente deste conjunto de atributos que o indivíduo possui, é preciso que as competências sejam utilizadas de forma responsável, com o intuito de contribuir para os resultados da organização.

Esta noção de resultados está diretamente relacionada a um dos pilares do conceito de Dutra (2001), que é a capacidade de entrega do indivíduo. Para o autor, a competência é a capacidade que o indivíduo tem de gerar resultados (outputs) por meio da utilização de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu alcance (input). Neste conceito, também é utilizado o pilar espaço ocupacional, que se refere ao aumento das atribuições do indivíduo sem necessária mudança de cargo. Por último, o modelo incorpora o conceito de complexidade, introduzido por Elliot Jaques.

Jaques (1988) sugeriu relacionar o nível de complexidade ao grau de abstração exigido para que a decisão seja tomada corretamente. Este nível pode ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados. Jaques define sete níveis de complexidade, os chamados work levels, cada um associado a intervalos de tempo que variam de 3 meses a mais de 20 anos.

Sob a perspectiva de Dutra (ibidem), o desenvolvimento profissional do indivíduo estaria relacionado a realizar trabalhos com níveis de complexidade cada vez mais elevados. Quanto maior o grau de abstração do profissional, maior será sua capacidade de atuar com situações complexas e maior o grau de sofisticação de suas competências. A complexidade exercida também depende do espaço ocupacional do indivíduo, uma vez que o nível de complexidade exigido do indivíduo irá variar de acordo com as demandas organizacionais destinadas à posição que ele ocupa.

Para o autor, a melhor forma de medir o desenvolvimento do indivíduo é utilizar a escala de complexidade e esta avaliação deve ser realizada pela própria pessoa e por sua chefia imediata, uma vez que o indivíduo é o maior beneficiado com o seu desenvolvimento:

O desenvolvimento do indivíduo, ou sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, é um patrimônio inseparável da própria pessoa, que, ao atingir a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, não retrocede (DUTRA, 2001, p. 34).

A partir do momento que o indivíduo aprende a atuar em um determinado nível de complexidade, a expectativa será de atuar sempre dentro daquele nível ou buscando desafios de níveis superiores. Adicionalmente, resgatando a ideia de agregar valor à organização

(FLEURY; FLEURY, 2004), profissionais capazes de atuar em níveis de complexidade mais elevados têm maiores possibilidades de agregar mais valor para a organização.

Ruas (2005) sublinha que as interações entre, de um lado, os indivíduos e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e sua demanda por resultados devem ser consideradas no debate de competências. O autor também enfatiza a importância da ação e dos resultados. O indivíduo competente sabe como mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e recursos para atingir e superar objetivos: “a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um stock de conhecimentos e habilidades” (ibidem, p. 37).

A abordagem de Ruas (2005) converge para o que Fleury e Fleury (2003, p. 30) chamam de “saber agir responsável” e com a limitação de pensar em competências somente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, criticado por Dutra (2001). A competência vista como um saber agir e saber mobilizar, ou a inteligência prática da situação de trabalho, constitui o enfoque dominante entre os estudiosos brasileiros de competências.

1.2 COMPETÊNCIAS A PARTIR DE DIFERENTES DIMENSÕES

Na busca por uma distinção entre as diferentes dimensões de competências, Garavan e McGuire (2001) resgatam as três instâncias de análise normalmente recorrentes na literatura: i) competência como característica do indivíduo; ii) competência como característica da organização e iii) noção de competência como ferramenta para facilitar a comunicação entre educação e o mercado de trabalho.

Na primeira perspectiva, a competência é vista como uma característica do indivíduo. O que se questiona nesta abordagem é se as características são inerentes ao indivíduo ou se elas podem ser aprendidas. Os autores indicam que dentro de uma visão tradicional, a competência seria inerente ao indivíduo. Nesta linha, características como emoção, atitude e cognição surgem a partir de habilidades inatas e que não poderiam ser aprendidas, somente desenvolvidas. A visão dominante, entretanto, enfatiza a dimensão treinável da competência, em que o ambiente de trabalho atua como facilitador para o aprendizado e desenvolvimento da competência.

Neste sentido, Zarifian (2001, p. 115) chama atenção para o fato de que, mesmo que a competência seja considerada uma característica do indivíduo, é a organização que permite que ela seja expressa e desenvolvida: “Cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidade, de experiências”.

Apesar de tratar-se de uma instância cuja contribuição é individual, as competências exercem um papel decisivo para a organização, uma vez que as empresas precisam contar com profissionais que dispõem das mais variadas competências para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado e garantir o desempenho organizacional. As competências como característica do indivíduo compreendem também as competências gerenciais, o que torna ainda mais evidente sua contribuição para o desempenho organizacional. Tais competências podem ser vistas como base para a competência como característica da organização (RUAS, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004).

Na perspectiva que analisa a competência como característica da organização, as competências humanas são vistas como um dos recursos disponíveis para a organização. A grande referência desta abordagem foram os estudos desenvolvidos por Prahalad e Hamel (2000), que propõem uma discussão de competências a partir das estratégias organizacionais. Os autores analisaram a competitividade de várias organizações e atribuíram seu sucesso à existência de competências essenciais.

As competências são definidas como essenciais para a organização quando apresentam três características: oferecem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, contribuem para o valor percebido pelo cliente e são de difícil imitação (PRAHALAD; HAMEL, 2000, p. 62). As competências essenciais abrangem uma perspectiva mais ampla, que deve permear toda a organização. Ruas (2001, p. 248) salienta que estas competências “devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados”. O capital humano, portanto, é um dos fatores-chave para o sucesso da organização.

O contraponto da consideração de competências como característica da organização está em sua operacionalização. Devido às variações no contexto, o desafio é definir de maneira apropriada as competências organizacionais, uma vez que normalmente as competências são descritas em listas muito amplas ou muito abrangentes, sem valor prático (GARAVAN; McGUIRE, 2001). A definição de listas de competências não é uma prática consensual entre os especialistas (GARAVAN; McGUIRE, 2001; ROBOTHAM; JUBB,

1996; RUTH, 2006; SANDBERG, 2000). Conforme indica Ruth (2006, p. 217), uma estrutura ideal de competências por natureza envolve a abstração, padronização e agregação. Sua simplificação massiva não pode anular sua aplicabilidade.

A terceira e última perspectiva apresentada por Garavan e McGuire (2001) trata da competência como forma de discurso entre a educação e o mercado de trabalho. O importante não é definir em que consiste a competência e sim demonstrar como o discurso de competências pode criar conhecimento e desenvolver profissionais capazes de se adaptar em ambientes de constante mudança.

Esta terceira perspectiva decorre de duas necessidades de desenvolvimento contemporâneas. A primeira delas são as constantes mudanças no mercado de trabalho com “ênfase na flexibilidade, empregabilidade e obsolescência potencial de conhecimentos e habilidades e na emergência do conhecimento como fator de produção” (ibidem, p. 149). A segunda influência refere-se à necessidade de utilização de novos métodos pedagógicos, que façam uso de estratégias educacionais desenhadas para que o indivíduo desenvolva competências em ambientes reais de aprendizagem.

Cada perspectiva demonstra uma ênfase distinta na função da competência; entretanto, existe uma interação e interposição entre as diferentes instâncias de competências. O foco deste trabalho está na instância individual, que compreende a competência como característica do indivíduo.

1.3 PERSPECTIVAS RACIONALISTAS E A CRÍTICA INTERPRETATIVISTA

Abordagens de natureza interpretativa surgem como alternativa e crítica às abordagens racionalistas (SANDBERG, 2000; RUTH, 2006; CHEETHAM; CHIVERS, 1996), defendidas principalmente pelos teóricos americanos. Os racionalistas indicam que a competência é um fenômeno baseado em uma relação específica dos atributos que os indivíduos usam para realizar seu trabalho. A competência se configura a partir de modelos pré-definidos, como os já citados grupos de atributos que incluem conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sandberg (2000) indica que os modelos racionalistas explicam a competência a partir de duas perspectivas: trabalho e trabalhador. Na perspectiva orientada ao trabalhador, a competência é vista como atributos do trabalhador, normalmente representados por

conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais. Os atributos desejáveis são pré-definidos e categorizados. Ruth (2006) critica esta perspectiva por ser muito estática e com pouca efetividade em contextos complexos e dinâmicos, uma vez que até mesmo profissionais detentores de uma ampla quantidade de atributos, em algumas circunstâncias especiais, podem não conseguir mobilizar suas capacitações de maneira adequada.

Já na abordagem orientada ao trabalho, Sandberg (2000) explica que a referência da competência é o próprio trabalho, ou seja, primeiro devem ser definidas as atividades centrais do trabalho para depois elas se tornarem atributos pessoais. A perspectiva está baseada na definição de uma lista de competências funcionais que se presumem necessárias para o bom desempenho do trabalho (RUTH, 2006). As descrições de competência não são tão genéricas; entretanto, normalmente não indicam todos os atributos necessários para cumprir a tarefa.

De maneira geral, os modelos racionalistas são criticados por autores interpretativos por serem muito genéricos, abstratos e independentes do contexto (SANDBERG, 2000; RUTH, 2006, GARAVAN; McGUIRE, 2001). Para os racionalistas, aqueles que desempenham o trabalho de forma mais competente seriam os possuidores de um conjunto superior de atributos. Como explicar, por exemplo, o fato de que, entre profissionais com a mesma formação, sob as mesmas condições de trabalho, alguns desempenham melhor as suas atividades do que outros?

Sandberg (2000), um dos precursores da abordagem interpretativa, baseou-se em conceitos de diferentes áreas, como inteligência artificial, educação, etnografia, sociologia e fenomenologia, para apresentar uma nova forma de entender as competências no trabalho. A abordagem criada pelo autor defende trabalho e trabalhador como parte da mesma entidade. A competência seria constituída das experiências práticas do trabalhador e do significado que este trabalhador dá ao trabalho. Os atributos por si só não indicam competência. Eles existem, devem fazer parte de um modelo de competências; entretanto, a utilização destes atributos para a execução do trabalho depende da situação e do contexto.

Entre as contribuições dos estudos de Sandberg (2000), estão as constatações de que as concepções que o trabalhador dá ao trabalho influenciam tanto no sentido dado aos atributos quanto na maneira como os atributos são mobilizados durante a realização do trabalho.

O autor conduziu uma pesquisa com 50 engenheiros responsáveis pelo desenvolvimento de motores na Volvo Car Corporation da Suécia para analisar qual o sentido que estes profissionais dão ao seu trabalho. Os resultados da pesquisa indicam a existência de três grupos com concepções diferentes de trabalho e com níveis de assimilação e desempenho distintos. Os resultados confirmam que a competência humana no trabalho não é uma simples

relação de atributos, uma vez que, mesmo em um grupo bastante homogêneo, a definição de quais competências serão desenvolvidas e utilizadas depende do sentido atribuído ao trabalho.

Ainda em relação ao sentido dado ao trabalho, Zarifian (2001) vincula a automobilização ao sentido que o sujeito infere à sua atividade profissional. O autor indica que existem três grupos de sentidos distintos que podem ser atribuídos ao seu trabalho:

1. Sentidos do trabalho e sentimento de utilidade: trata-se do sentimento que o indivíduo tem de realizar um trabalho cuja utilidade é notória para os beneficiados por este trabalho. O fato de sentir-se útil fará o sujeito assumir a responsabilidade pelo trabalho. Zarifian (2001) utiliza a expressão consciência profissional para caracterizar este sentido.
2. Sentido e valores éticos: trata da relação entre as atividades profissionais e o sistema de valores que orienta esses atos. O indivíduo precisa reconhecer-se nestes valores e aderir a eles com conhecimento e convicção pessoais.
3. Sentido e projetos pessoais: refere-se ao modo pelo qual o indivíduo relaciona suas atividades profissionais com seu próprio futuro. Haverá maior motivação quando o indivíduo perceber que a mobilização de competências irá contribuir para seus projetos e perspectivas pessoais. Do contrário, a motivação ficará afetada e o indivíduo terá dificuldade de dar sentido ao seu trabalho.

De maneira geral, as abordagens interpretativas apresentam de forma mais ampla a noção de competências ao contestar as orientações básicas de aquisição de atributos genéricos e privilegiar a atribuição de sentido ao trabalho, que é visto a partir de diferentes contextos. Todavia, os modelos que destacam estes aspectos holísticos e contextuais ainda não foram devidamente explorados. Segundo Bitencourt (2004, p. 134): “Pouca atenção tem sido conferida a abordagens mais abrangentes que privilegiam a formação integral baseada no significado do trabalho ou em situações específicas vivenciadas pelas organizações”.

A partir dos resultados de sua pesquisa, realizada com gestores de três grandes organizações, sobre as influências da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências gerenciais, Bitencourt (2005) sugere que um conceito amplo de competências deve também englobar questões que tratem de práticas utilizadas para o seu desenvolvimento, entre elas: autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa (convivência social) e autorrealização.

Considerando a complementaridade entre as abordagens dos autores Sandberg (2000) e Le Boterf (2003), bem como o desdobramento das questões de desenvolvimento relevantes, a autora propõe um conceito de competências:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes do qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, desta forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade e a si próprio (autorrealização) (BITENCOURT, 2005, p. 24-25).

O conceito proposto pela autora destaca a responsabilidade do indivíduo pela aquisição e desenvolvimento dos atributos que fazem parte dos recursos de competências. A autora resgata a necessidade de o indivíduo assumir a responsabilidade (ZARIFIAN, 2001) por seu próprio desenvolvimento.

Outro aspecto que deve ser destacado neste conceito são os resultados da mobilização da competência, entendido por Bitencourt (2005) como a capacidade do indivíduo de agregar valor à sociedade, organização e a si próprio. Trata-se do que Fleury e Fleury (2004) chamam de valores econômicos e valores sociais. O discurso da competência ganha mais força quando atrelado a resultados práticos percebidos tanto por organizações quanto por indivíduos (BITENCOURT, 2005; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2001).

Dado que o objetivo desta pesquisa é analisar, de maneira ampla, quais as experiências são significativas para a construção da competência da PcD, além de tentar entender quais experiências agregam maior valor para a organização, o conteúdo deste trabalho será baseado nas abordagens interpretativistas de competência. Dentro desta perspectiva, entende-se que os atributos devem ser incorporados às atitudes dos profissionais cujos benefícios serão percebidos por meio de ações práticas no ambiente de trabalho. Espera-se que este ciclo estimule cada vez mais o desenvolvimento das pessoas.

1.4 MODELOS HOLÍSTICOS EM COMPETÊNCIAS

As abordagens adotadas pelos teóricos interpretativistas sugerem a necessidade de considerar modelos holísticos em competências, que tratem tanto dos aspectos que constituem a competência quanto indicações de como a competência é desenvolvida. Os trabalhos

desenvolvidos por Le Boterf (1993) já começam a ser desenhados dentro desta abordagem, muito embora o autor não utilize o termo “modelo” para definir suas pesquisas.

Winterton (1999), por sua vez, conduziu uma pesquisa com 16 organizações buscando identificar evidências da contribuição do desempenho individual para a organização. As organizações que apresentaram os melhores resultados estavam frequentemente associadas ao uso de padrões gerenciais e à implementação de modelos de competências amplos, que incluem competências individuais, funcionais, gerenciais, entre outras.

Ao discutir modelos amplos em competências, Cheetham e Chivers (1996) estão entre as maiores referências no tema. Os autores propõem uma abordagem cujo objetivo é integrar diferentes elementos em um modelo de competências holístico, que surgiu a partir das limitações das abordagens racionalistas, as quais consideravam somente as competências da pessoa – trabalhador – ou da função – trabalho.

Muito embora considerem as abordagens racionalistas incompletas, os autores não refutam os conceitos de competências vigentes. Pelo contrário, a construção do modelo proposto levou em consideração os modelos de competência e desenvolvimento profissional já existentes, a saber:

- Abordagem reflexiva: Sem dúvida, foi uma das principais influências para o desenho do modelo. Baseia-se nos estudos de Schön (1983, 1987 apud CHEETHAM; CHIVERS, 1998). Schön acredita que a competência crucial para qualquer profissional é a reflexão. Ao resolver problemas, os profissionais personalizam seu repertório de soluções durante a ação. Trata-se da chamada “reflexão em ação”. A reflexão também pode ocorrer após o término da atividade, “reflexão sobre a ação”, quando o indivíduo analisa os resultados e possíveis melhorias em sua forma de atuar.
- Abordagem de competências funcionais: Está relacionada à abordagem orientada ao trabalho, descrita por Sandberg (2000). Especificamente, os autores fazem referência ao modelo de Qualificação Vocacional Nacional utilizado pelo governo da Grã Bretanha para descrever atributos e desempenhos requeridos para todos os tipos de função no país. O enfoque está nas tarefas e a competência é vista como os resultados do trabalho.
- Abordagens de competências pessoais: Possui relação com a abordagem orientada ao trabalhador (SANDBERG, 2000). O foco do modelo são as competências pessoais, como autoconfiança, controle de emoções e habilidades interpessoais. Cheetham e Chivers (1998) chamam atenção para o fato de que o indivíduo que possui

competências não necessariamente irá utilizá-las corretamente durante a execução de determinada atividade.

- **Meta-competências:** Tratam-se de competências genéricas, de alto nível, que transcendem outras competências. Os autores definem as meta-competências como habilidades de melhorar e/ou adquirir outras competências.
- **Ética e valores:** Ética e valores são vistos pelos autores como componentes fundamentais para o desempenho profissional eficaz e que devem fazer parte de qualquer modelo de competências. Os autores fazem referência ao trabalho de Eraut et al (1994 apud CHEETHAM; CHIVERS, 1996), que classifica um conjunto de quatro valores existentes: valores legais, profissionais, organizacionais e pessoais.

O resultado da análise e integração de diversas abordagens foi a publicação de um modelo holístico, divulgado pela primeira vez em 1996 e revisado em 1998, conforme demonstra a Figura 3:

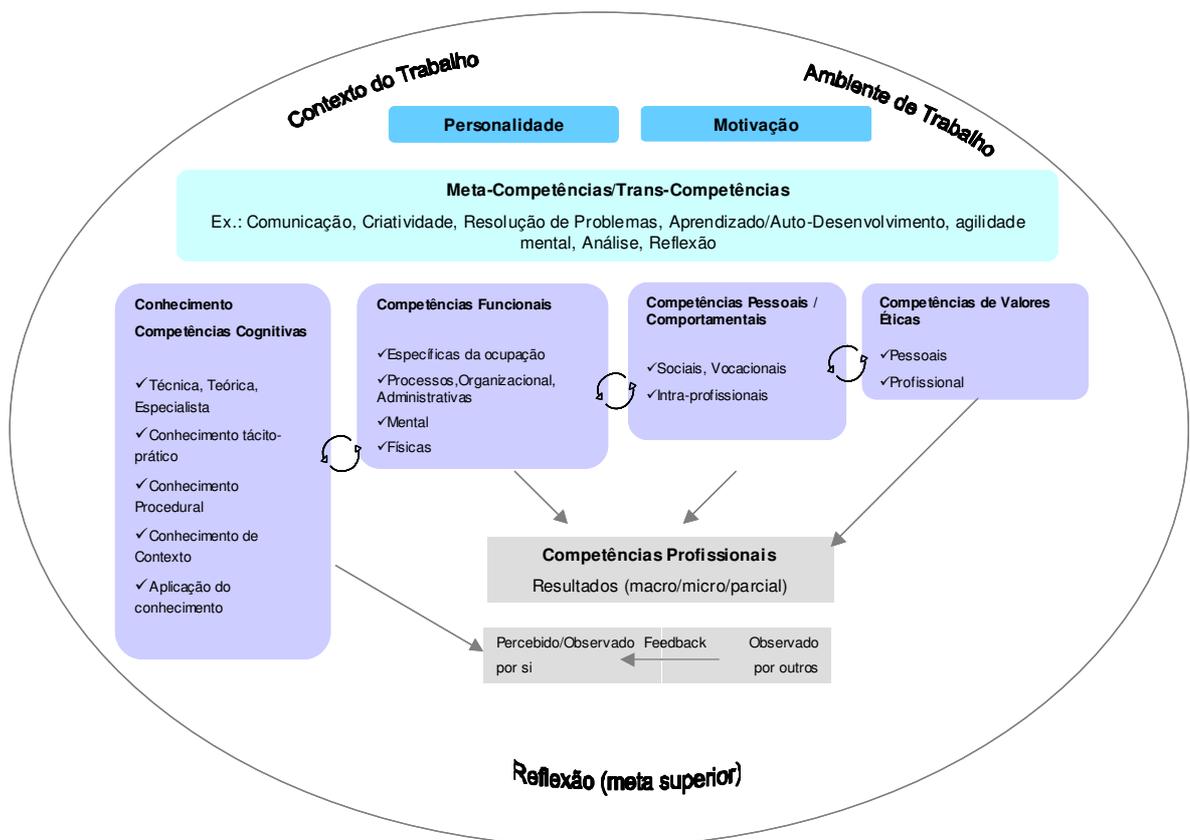


Figura 3: Modelo revisado de competência profissional
Fonte: Adaptado de Cheetham; Chivers (1998, p. 275)

Conforme observado na Figura 3, o modelo inclui quatro competências-chave, inter-relacionadas entre si:

1. Conhecimento e competências cognitivas: engloba os vários tipos de conhecimento – técnico, tácito, de procedimentos, do ambiente, bem como formas de aplicação do conhecimento.
2. Competência funcional: trata das competências específicas para a função, como tarefas específicas, processos, organização e métodos, lógica e habilidades físicas.
3. Competência comportamental e pessoal: refere-se às competências pessoais do indivíduo, como persistência, controle das emoções, relacionamento interpessoal, empatia, entre outras. As competências intraprofissionais, como conformidade às normas, também fazem parte deste grupo.
4. Competências éticas e valores: inclui os valores éticos e morais, tanto na esfera individual quanto profissional. Muito embora poucos modelos incluam ética e valores como componentes elementares, os autores consideram que os julgamentos éticos exercem um papel-chave no desempenho profissional.

Os profissionais que demonstram competência possuem o chamado conhecimento para a ação. Trata-se da articulação de diferentes competências, aplicadas à medida que os problemas surgem. A utilização adequada das quatro competências chave culminaria no alcance da competência profissional, evidenciada por meio dos resultados percebidos pelo próprio indivíduo e pelos outros, com o auxílio de mecanismos de feedback.

Nesta linha, também faz parte do modelo de Cheatham e Chivers (2006) o componente personalidade, que implica na iniciativa, no querer fazer por parte do indivíduo, e o componente motivação, que procura demonstrar que os interesses e aspirações de progressão profissional do indivíduo também devem ser considerados para que a competência resulte na ação. Entende-se que a competência pode ser desenvolvida; entretanto, a capacidade de entrega e de agregação de valor será influenciada por alguns aspectos inatos do indivíduo, como seus traços de personalidade e sua capacidade de automotivação.

A relação entre personalidade e motivação também é abordada por Zarifian (2001, p. 123): “A motivação toca em profundidade a própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos porque, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão”. Dentre as condições favoráveis para que o indivíduo queira mobilizar suas competências, estariam suas próprias perspectivas de crescimento profissional.

Ainda sobre o modelo de Cheetham e Chivers (1996; 1998), as meta-competências e trans-competências se configuram componentes fundamentais no modelo. Posicionadas em um patamar superior, as meta-competências suportam as demais competências enquanto as trans-competências permeiam as demais. Trata-se de competências genéricas, capazes de gerar outras competências.

Por fim, os autores também reconhecem a importância do contexto e do ambiente de trabalho para a competência profissional. Cheetham e Chivers (1996, p. 273) definem estes conceitos. O contexto é definido como “uma situação particular onde o profissional precisa atuar”. O ambiente de trabalho, por sua vez, refere-se às “condições físicas, culturais e sociais que cercam um indivíduo no trabalho”.

Os autores entendem que a competência pode ser afetada se houver mudanças no ambiente de trabalho em que o indivíduo está inserido. Mudanças de empresa, de chefia, de função ou na equipe de trabalho são mudanças significativas que poderiam ser destacadas neste cenário. Tal constatação converge para a capacidade de saber mobilizar em um contexto, apresentada por Le Boterf (2003). O autor indica que muitas pessoas possuem os atributos da competência, mas não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho. Contexto e ambiente tornam-se aspectos fundamentais em modelos integracionistas (CHEETHAM; CHIVERS, 1998; RUTH, 2006; SANDBERG, 2000).

1.5 A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA PARA A CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA

A experiência exerce um papel fundamental para a construção e o desenvolvimento de competências. Alguns estudos indicam que a experiência é um pré-requisito para a construção de competência e para a aquisição do expertise requerido no ambiente de trabalho (McKENNA, 1999; PALONIEMI, 2006). Adicionalmente, as teorias de aprendizagem de adultos destacam o papel da experiência como base e forma de aprendizagem (KOLB, 1984).

Não menos importante é o papel da experiência para a pessoas com deficiência. Exemplo disso é o destaque dado à experiência no trabalho pela OIT (2002), em seu Código de Prática Internacional para a gestão da pessoa com deficiência. Ciente da importância do

tema para a conquista e manutenção do emprego, bem como das barreiras enfrentadas pela PcD para conseguir uma oportunidade que propicie a experiência no trabalho, a OIT recomenda que as empresas que não necessitam contratar PcDs proporcionem oportunidades de experiência profissional às pessoas com deficiência que estão à procura de um emprego. A intenção do organismo é permitir que estes indivíduos adquiram habilidades, conhecimentos e atitudes requeridos pelo mercado de trabalho.

Francis Bacon já havia indicado, no início do século XVII, que a experiência seria a principal chave do saber, uma forma de conhecer a sutileza real e natural das coisas. Para o filósofo, o conhecimento empírico diminui o alcance da experiência, por concentrar-se em uma base reduzida de situações que levam a generalizações. O indivíduo só irá habituar-se à complexidade das coisas quando conseguir experimentar situações que diferem de seus hábitos já arraigados (BACON, 1991).

Até que ponto as experiências passadas influenciam as experiências atuais ou futuras? Para Kolb (1984, p. 38), esta influência é bastante significativa, uma vez que a experiência exerce um papel central para a aprendizagem e construção da competência: “Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência”. A dimensão individual da aprendizagem pode ser analisada a partir de vários modelos que buscam explicar este processo.

Entre os modelos mais disseminados, estão os trabalhos desenvolvidos por Dewey, Lewin e Piaget. Para estes autores, o aprendizado é um processo de tensão e conflitos, que ocorre a partir da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas e abstratas, observação e reflexão. Esta dinâmica faz do aprendizado um processo e não um produto (ANTONELLO, 2006).

Considerando a importância central da experiência na aprendizagem, Kolb (1984) baseou-se nos trabalhos experienciais destes autores para desenvolver seu próprio modelo. Juntos, o pragmatismo filosófico de Dewey, a psicologia social de Lewin e a epistemologia do desenvolvimento cognitivo genético de Piaget formam, na visão do autor, uma perspectiva única de aprendizagem e desenvolvimento intitulada de Teoria da Aprendizagem Experiencial, demonstrada na Figura 04.

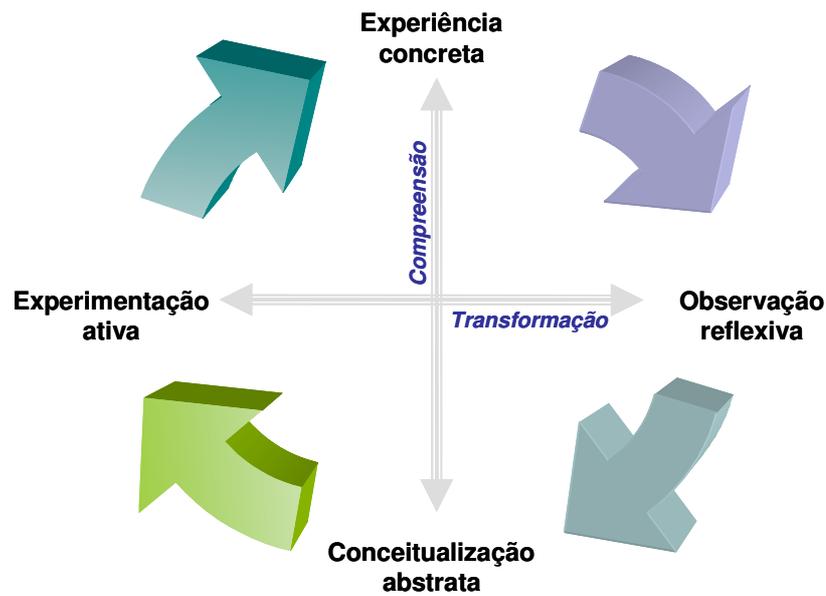


Figura 4: Modelo de abordagem experiencial
 Fonte: Adaptado de Kolb (1984)

Esta teoria concentra-se no ciclo de aprendizagem experiencial, retratado por duas formas dialéticas de compreender a experiência: experiências concretas e abstrações, e duas formas dialéticas de transformar a experiência: ação e reflexão. Trata-se de um ciclo ideal de aprendizagem em que o aprendiz deve vivenciar todos os processos: experimentação, reflexão, pensamento e ação.

A experiência concreta ocorre quando o indivíduo depara-se com uma nova experiência e dela surgem sentimentos, observações e reações. A observação reflexiva refere-se a como o indivíduo observa esta nova situação, agrupa informações e usa o pensamento crítico, procurando um significado para as novas perspectivas. Estas reflexões permitem que seja realizada a conceitualização abstrata, que busca a sistematização e elaboração de mapas cognitivos, resultando em novas ações a serem testadas e que poderão gerar novas experiências. Por fim, existe a experimentação ativa, pela qual o indivíduo explora as oportunidades, toma decisões e compromete-se com seus objetivos. O ciclo natural não impede, no entanto, que o processo tenha início em qualquer outra fase que não a experiência concreta.

Kolb (1984) acredita que a teoria da aprendizagem experiencial é um processo efetivo para aprendizagem de adultos, mais participativo, contínuo, formado a partir de uma visão holística, que leva em consideração as relações entre indivíduos e, acima de tudo, permite que

os potenciais sejam descobertos enquanto os indivíduos estão imersos no contexto de trabalho.

As situações do cotidiano podem tornar-se uma forma de desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Neste sentido, Le Boterf (2003) argumenta sobre a capacidade de rápida resposta aos problemas relativos à realidade do trabalho, a partir da combinação da experiência com outros saberes. Para o autor, a experiência influencia positivamente na competitividade, uma vez que as organizações podem transformá-la em “saber fazer recorrentes”:

O saber fazer experiencial é importante na batalha da competitividade, pois é a partir de sua combinação com outros tipos de conhecimentos, jogando com sua complementaridade, e não com sua eliminação, que a empresa poderá encontrar novas fontes de melhoramento de seus desempenhos (ibidem, p. 111).

Ao discutir a aprendizagem informal, Marsick e Watkins (1997) também sublinham que a aprendizagem contínua é um fator de competitividade, uma vez que permite que a organização evidencie a importância do autodesenvolvimento e da atualização constante dos colaboradores sem, contudo, despende recursos para este desenvolvimento. Neste cenário, os autores destacam o papel do gestor, que pode contribuir decisivamente com a criação de um ambiente propício para a aprendizagem.

As experiências no ambiente de trabalho, portanto, são elementos fundamentais para a construção e desenvolvimento da competência. Esta também foi a constatação de McKenna (1999, p. 1). Ao analisar as altas taxas de obsolescência nas técnicas gerenciais, o autor conclui que a experiência é a melhor forma de desenvolver competências: “A competência será desenvolvida no ambiente de trabalho, a partir da experiência em gerenciamento e lideranças e não por meio de eventos de treinamento desenhados para socializar gerentes em comportamentos apropriados”. Muito embora a ênfase do autor seja dada aos líderes, as conclusões também são válidas para os outros profissionais, uma vez que técnicas e conhecimentos se tornam obsoletos rapidamente também em outras áreas.

Assim como outros autores interpretativistas (SANDBERG, 2000; CHEETHAM; CHIVERS, 1998), McKenna (1999) afirma que as competências não podem ser desenvolvidas de maneira independente do contexto. Neste sentido, sua proposta é investigar como as situações e relacionamentos dentro de contextos específicos poderiam mediar a construção e desenvolvimento da competência e até perpetuar práticas de trabalho inconsistentes e incompetentes. O autor sugere pesquisar as micro-dinâmicas e micro-lógicas reproduzidas diariamente nas organizações. Esta análise não ocorre a partir das características da organização e, sim, da atuação dos atores organizacionais, convidados a contar histórias sobre

os relacionamentos que estabelecem. A análise das micro-dinâmicas permite observar formas estruturadas de aprendizagem experiencial, pois as pessoas aprendem juntas por meio da interação dentro do próprio ambiente de trabalho.

Do mesmo modo que as micro-dinâmicas, a aprendizagem conversacional, de Baker et al (2005), também surge como uma forma de incentivar a interação. Baseada na teoria da aprendizagem experiencial, a proposta é que os indivíduos construam novos significados e transformem suas experiências coletivas em conhecimento, por meio da conversação. Os autores ressaltam que ideias opostas devem ser exploradas, uma vez que as diferenças de perspectiva são desejadas e devem ser discutidas: “A integridade do processo de aprendizagem conversacional emerge na tentativa de estar aberto para ouvir o ponto de vista dos outros e de reconsiderar o seu próprio ponto de vista” (ibidem, p. 425). Trata-se de gerar a aprendizagem a partir da tensão e conflitos, como já sugeriam Dewey, Lewin e Piaget.

Considerando que a construção de novos significados a partir de experiências coletivas é uma das bases da aprendizagem conversacional, torna-se necessário estabelecer a relação desta proposta com as alternativas de desenvolvimento de competências sugeridas por Sandberg (2000). Os trabalho desenvolvido por Sandberg, em parceria com Dall’Alba (2006), enfatiza que a mudança na maneira de conceituar o trabalho seria a forma mais básica de construir e desenvolver competências. Todavia, isso não implica necessariamente em uma mudança radical na forma de entender o trabalho e, sim, em alguns refinamentos na maneira como o trabalho é atualmente visto, uma vez que, ao desenvolver a compreensão sobre algo, parte-se de um pré-entendimento sobre aquilo que precisa ser melhorado.

Tanto a construção quanto o desenvolvimento da competência exigem esta reflexão, que pode ser incentivada e aprimorada pelo diálogo: “O diálogo genuíno envolve o processo de perguntas e respostas, com a prioridade da pergunta sob a resposta” (Backer et al, 2005, p. 114). Dentre as premissas para o diálogo aberto está o fato de que ninguém conhece o tema em discussão completamente. Da mesma maneira que no processo de aprendizagem conversacional, um dos principais objetivos do diálogo é criar um entendimento compartilhado sobre algum tema. Além disso, como já indicado pelos estudiosos da aprendizagem vivencial (KOLB, 1984; BACKER et al, 2005), o desenvolvimento da competência seria circular e não linear, tanto pela existência do pré-entendimento quanto pela interação simultânea do todo com as partes.

Existem diferentes formas de aprendizagem vinculadas à ação e que podem ser empregadas com o objetivo de desenvolver competências e habilidades para o trabalho. Antonello (2006) faz um resgate de alguns tipos de aprendizagem experiencial e vinculadas à

ação. Entre as muitas classificações apresentadas pela autora, optou-se por utilizar os agrupamentos indicados abaixo, por fazerem sentido para a categorização dos dados deste estudo, assim como por sua relação com o referencial de competências já apresentado:

- Aprendizagem Fortuita: Aprendizagem que ocorre em interações informais, como reuniões, construção de redes de trabalho (SANDBERG, 2000), intercâmbio com colegas e professores em sala de aula, contato com fornecedores, etc.
- Aprendizagem na Vida: Atividades que extrapolam o ambiente de trabalho, mas que influenciam a vida profissional do sujeito, como hobbies, participação em uma organização não governamental, grêmio escolar, associação, igreja, etc. Este tipo de aprendizagem também pode ser resultado de experiências traumáticas (CHEETHAM; CHIVERS, 2005), como mortes, dificuldades financeiras, separação.
- Aprendizagem com os Outros: Refere-se a aprender com outras pessoas, como gestores, pares, colegas de trabalho, algum membro da família, etc. Cheetham e Chivers (ibidem) destacam as oportunidades de aprendizagem informal pela observação e reprodução do comportamento de outras pessoas, que pode acontecer com exemplos positivos e até negativos – indicando o que não fazer como outros.
- Aprendizagem na Ação: Resolução de problemas, desenvolvimento de projetos são exemplos apresentados por Antonello (2006) para este tipo de aprendizagem. Para Le Boterf (2003), este tipo de aprendizagem surge à medida que o indivíduo organiza suas capacidades cognitivas para interagir com o meio.
- Aprendizagem Baseada no Trabalho: A aprendizagem pode ser adquirida na prática, por meio do próprio trabalho executado pelo indivíduo. Tem relação com o saber fazer experiencial, citado por Le Boterf (2003), e resulta da aplicação do ciclo de aprendizagem vivencial, de Kolb (1984).
- Aprendizagem Formal: Atividades de aprendizagem formalmente constituídas. Estas ações normalmente envolvem educação básica, educação continuada, treinamentos de curta duração, além de cursos de especialização, mestrado, seminários, congressos e workshops.
- Aprendizagem Autodirigida / Autodesenvolvimento: Quando o próprio sujeito identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem. Para Cheetham e Chivers (2005), este não seria um estilo de aprendizagem e, sim, uma habilidade crucial para o desenvolvimento dos profissionais do futuro e que seria necessária, independente do tipo de aprendizagem em questão.

O Quadro 2 apresenta de forma resumida os tipos de aprendizagem e seu principal modo de aquisição, definidos a partir do conceito sobre a forma de aquisição dos saberes, sugeridos por Le Boterf (2003).

Quadro 2: Tipos de aprendizagem e seus modos de aquisição

Tipo de aprendizagem	Modo de aquisição
Aprendizagem Fortuita	Experiência social e profissional
Aprendizagem na Vida	Experiência social
Aprendizagem com os Outros	Experiência social e profissional
Aprendizagem na Ação	Educação formal, formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada
Aprendizagem Baseada no Trabalho	Experiência profissional
Aprendizagem Formal	Educação formal, formação inicial e contínua
Aprendizagem Autodirigida/Autodesenvolvimento	Educação formal, formação inicial e contínua, além de experiência social e profissional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos tipos de aprendizagem apresentados por Antonello (2006) e do modo principal para aquisição dos saberes, indicados por Le Boterf (2003)

Um ponto a destacar em todas as abordagens é a importância da reflexão. Para que haja aprendizagem, não basta a simples participação na prática. As teorias apresentadas indicam que o indivíduo aprende, de fato, somente quando reflete sobre suas ações, e isto pode estar relacionado tanto com suas experiências formais quanto informais. Conforme sugere Antonello (2006): “A aprendizagem na ação é muito mais do que um simples acumular de experiências. Para quem experiência é a interação de uma pessoa ou coletivo com a situação de trabalho, nem toda a experiência permite diretamente uma aprendizagem”. Daí a importância de conectar a experiência ao objetivo deste trabalho: investigar quais experiências são significativas para a construção de competências e reconhecimento profissional da pessoa com deficiência já inserida no mercado de trabalho.

2 DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO

2.1 DIFERENTES PARADIGMAS SOBRE A DEFICIÊNCIA

A compreensão sobre a deficiência pode ser entendida a partir da relação que a sociedade estabelece com o grupo de pessoas com deficiência em dado momento histórico. Trata-se de modelos constituídos, baseados ou não em fatos, que geram uma forma de interpretação compartilhada da sociedade em geral sobre a PcD. Com o intuito de esclarecer os paradigmas que permearam a história das pessoas com deficiência, serão apresentados nesta seção seus principais pressupostos e práticas decorrentes, considerando principalmente os paradigmas apresentados por Aranha (2001; 2003).

A discussão sobre os paradigmas surge amparada na dialética inclusão-exclusão. A exclusão social é uma prática cujos registros remontam à Antiguidade, quando pessoas que se desviavam do padrão de “normalidade” eram excluídas da sociedade. De acordo com Casarin (1997), na Grécia Antiga, as crianças portadoras de deficiência eram expostas, isto é, abandonadas para morrer. Pessoas com deficiência eram consideradas seres maléficos, cuja deformidade refletia a ira divina. Conforme relata Pessotti (1984), a prática da exposição, que consistia em abandonar as crianças que possuíam deficiência até a morte sem que isso fosse considerado crime, era disseminada por nomes como Platão (428 – 348 a.C.), conforme passagem do livro “A República”:

(a Medicina e Jurisprudência) cuidarão apenas dos cidadãos bem formados de corpo e alma, deixando morrer os que sejam corporalmente defeituosos [...] é o melhor tanto para estes desgraçados como para a cidade em que vivem (PLATÃO apud AMARAL; 1995, p. 44).

Outro filósofo grego que, assim como Platão, acreditava nos ideais de exclusão social e que também declarou sua posição em seus manuscritos foi Aristóteles (384 – 322 a.C.), conforme demonstra a seguinte passagem do livro “A Política”:

Com respeito a conhecer quais os filhos que devem ser abandonados ou educados, precisa existir uma lei que proíba nutrir toda criança deforme (ARISTÓTELES apud AMARAL; 1995, p. 44).

Com o advento do Cristianismo, o que se observou foi uma mudança na mentalidade que levou à condenação das práticas de abandono e extermínio das pessoas com deficiência.

Neste período, as PcDs começaram a ser consideradas pessoas com alma e que deveriam receber alimento e abrigo em locais como conventos e igrejas, possivelmente em troca de pequenos serviços. A ética cristã passa a condenar o ato de livrar-se dos deficientes pela exposição e a rejeição transforma-se em uma ambígua relação de proteção e segregação. Para a Teologia, esta relação pode ser definida como caridade e castigo. A caridade é caracterizada pelo alimento e abrigo e o castigo pelo confinamento. A igualdade de status moral, entretanto, não propicia às pessoas com deficiência igualdade de direitos (PESSOTI, 1984), pois não existe qualquer constatação de esforços específicos ou organizados para providenciar a estes indivíduos proteção, tratamento ou capacitação.

Neste contexto, surge o primeiro paradigma da relação da sociedade com as pessoas com deficiência: o Paradigma da Institucionalização. O paradigma representava a saída das pessoas de suas comunidades e sua manutenção em instituições de confinamento, frequentemente situadas em locais distantes de suas famílias. Estas instituições incluíam hospitais psiquiátricos, prisões, asilos e conventos, locais onde as PcDs viviam enclausuradas e isoladas do resto do mundo. A justificativa para tal confinamento era a proteção, tratamento e/ou processo educacional, ou seja, buscava-se transmitir uma falsa ideia de que seria benéfico para a PcD estar institucionalizada. De maneira geral, a pessoa que vivenciava esta experiência dificilmente teria condições de administrar de maneira independente a vida em sociedade, sem contar a quantidade de distúrbios ocasionados pelo enclausuramento.

Este paradigma permeou também os séculos XVII e XVIII, período em que a deficiência era vista enquanto fenômeno, especialmente nas áreas médica e educacional. O Paradigma da Institucionalização está relacionado ao modelo médico da deficiência. Conforme descreve Freitas (2005, p. 2), “o modelo médico define a deficiência como um atributo individual, resultado de uma patologia, e que necessita de uma intervenção profissional para sua retificação”. Neste modelo, a pessoa com deficiência é vista como um agente passivo, dependente, incapaz e que necessita de cuidados e tratamento especializado.

O Paradigma da Institucionalização começou a ser questionado quando se percebeu que os altos custos investidos nesta parcela da população improdutiva não estavam sendo revertidos na melhoria do indivíduo, que, quando existente, deveria ser representada pela “restauração do funcionamento normal do indivíduo no contexto das relações interpessoais, na sua integração na sociedade e na sua produtividade no trabalho e no estudo” (ARANHA, 2001, p. 11). Inicia-se, assim, o programa de desinstitucionalização.

Cabe salientar que, neste período, o mundo ainda se recupera dos resultados trágicos das duas grandes guerras mundiais, responsáveis pelo aumento do número de pessoas com

deficiência. Para garantir o direito aos ex-combatentes que voltavam mutilados da Guerra foi instituído o direito ao trabalho à PcD (FREITAS, 2005). Os países mais atingidos se depararam com uma grande quantidade de indivíduos que necessitavam de assistência. Por outro lado, a visão sobre a dependência das PcDs começou a mudar quando muitas pessoas demonstraram seu potencial de trabalho assumindo novas posições. Neste momento, a convicção de que estes indivíduos podiam trabalhar e exercer voz ativa na sociedade começou a se fortalecer.

Este é o pano de fundo para o surgimento do movimento da integração social. Conforme descreve Sasaki (2006), a integração procura inserir as pessoas com deficiência nos sistemas sociais gerais, como a educação, o trabalho, a família e o lazer. Está amparada nos princípios de normalização, cuja proposta era inserir a PcD em uma sociedade mais ampla, criando condições e padrões que fossem o mais próximo possível da vida cotidiana (SASSAKI, 2006; ARANHA, 2003). A pessoa com deficiência, portanto, não seria mais excluída nem segregada, o objetivo seria oferecer os serviços necessários para capacitá-la a enfrentar as barreiras existentes.

Em meados do século XX, um novo paradigma começa a se instituir: Paradigma de Serviços. A PcD passa a ser vista como cidadã, exercendo os mesmos direitos de qualquer outra pessoa. A principal característica deste paradigma foi a oferta de serviços. Instituições financiadas pelo poder público começaram a oferecer, em ambientes segregados, uma grande variedade de serviços às pessoas com deficiência, cujo objetivo era prepará-las para a integração com o restante da sociedade.

Houve uma evolução em relação ao paradigma anterior; contudo, a ideia da habilitação para a integração social gerou muitos questionamentos, em virtude da vivência segregada em ambientes que não representavam a experiência de vida em sociedade. Esta perspectiva está centrada na premissa de que as PcDs não possuem autonomia para fazer escolhas ou cuidar de si mesmas. Adicionalmente, percebeu-se que seria um equívoco supor que a PcD poderia ser modificada a ponto de não apresentar mais nenhuma limitação. A sociedade, além de oferecer os serviços de que o indivíduo necessita, precisa também garantir o acesso, independente do tipo de deficiência.

O terceiro paradigma surge amparado no pressuposto de que a pessoa com deficiência tem direito à convivência não segregada, acessando os recursos disponíveis aos demais cidadãos. Trata-se do Paradigma do Suporte, novo em sua essência, mantendo, contudo, a ideia do Paradigma de Serviços, ao entender que cabe à sociedade oferecer os serviços de que

a PcD necessita. Os suportes podem ser de diferentes tipos (social, econômico, legal, físico, instrumental) e sua função é colaborar com a construção de uma sociedade inclusiva.

Uma das bases para a sociedade inclusiva é o reconhecimento da diversidade que a constitui: as pessoas com deficiência existem, possuem limitações e necessitam de alguns serviços distintos. As intervenções ocorrem tanto no processo de desenvolvimento do sujeito quanto no processo de reajuste da sua realidade social. A ideia deste paradigma é disponibilizar todo o apoio de que a PcD necessita, de modo que promova adequações que viabilizem seu acesso e convivência com o restante da sociedade, ou seja, sua inclusão.

Em um trabalho mais recente, Aranha (2003) comenta o surgimento de um quarto paradigma, o paradigma do Empowerment, ainda em processo de consolidação em países mais desenvolvidos. A proposta deste paradigma é garantir que a PcD tenha autonomia para dar encaminhamento à sua própria vida. Na prática, representa a concessão, pelo Governo, de recursos para que a própria pessoa tome a decisão sobre quais produtos e/ou serviços precisa adquirir. Além de maior autonomia, espera-se que haja um aumento na qualidade daquilo que é oferecido às PcDs, pois os fornecedores estarão tratando diretamente com os usuários e não com intermediários que não conhecem em profundidade as necessidades destas pessoas.

2.2 DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO

Historicamente, a deficiência tem sido definida a partir das características biológicas do indivíduo e da incapacidade de habilidades e funções, aspectos relacionados ao modelo médico da deficiência. Neste contexto, a escolha daqueles que podem participar de maneira plena da sociedade é tomada a partir destes atributos biológicos. Algumas abordagens mais atuais conceituam a deficiência com base no modelo social e se preocupam em refletir as interpretações sociais do grupo e suas consequências para o ambiente (WOODHAMS; DANIELI, 2000).

Mesmo considerando o modelo social como o vigente, predominam ainda as definições que enfatizam características biológicas dos indivíduos, típicas do modelo médico. Os conceitos utilizados nas legislações e decretos que procuram regular a questão da deficiência são exemplos disso. Em 1975, a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou a Declaração dos Direitos das Pessoas com Deficiência, utilizando a seguinte definição:

O termo 'pessoas deficientes' refere-se a qualquer pessoa incapaz de assegurar por si mesma, total ou parcialmente, as necessidades de uma vida individual ou social normal, em decorrência de uma deficiência congênita ou não, em suas capacidades físicas ou mentais (ONU, 1975, p. 88).

Desde 1975, surgiram vários outros Decretos, Declarações, Princípios, Recomendações e Convenções que buscam legislar sobre necessidades de apoio para a participação plena da PcD na sociedade. Esta mudança de enfoque naturalmente afeta a forma de definir e entender a deficiência. Ainda assim, a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, publicada pela ONU em 2006, não deixou de enfatizar as limitações da deficiência em sua definição. O primeiro artigo da Convenção inclui entre as pessoas com deficiência aquelas que:

Possuem incapacidades físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais permanentes que, em conjunto com várias barreiras podem prejudicar a participação plena e efetiva na sociedade em comparação com outras pessoas.

No Brasil, não é diferente. O Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999, apresenta as definições dos tipos de deficiência:

- I - deficiência – 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;
- II – deficiência permanente – aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e,
- III – incapacidade – uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.

O Decreto classifica a deficiência em cinco categorias distintas, a saber:

- Deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano que acarreta no comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, tetraplegia, amputação

ou ausência de membros, paralisia cerebral, membros com deformidade, entre outros.

- Deficiência auditiva: ocorre quando há perda parcial ou total das possibilidades auditivas sonoras.
- Deficiência visual: trata da cegueira total e visão reduzida, manifestada em situações em que há acuidade visual igual ou menor que 20/200 no melhor olho, após a melhor correção, ou campo visual inferior a 20°.
- Deficiência mental: refere-se ao funcionamento intelectual inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos associada a déficits de habilidades adaptativas. A deficiência mental pode ser leve, moderada, severa ou profunda.
- Deficiência múltipla: associação de duas ou mais deficiências.

Outra forma de tratar a deficiência é sublinhar suas implicações para o ambiente de trabalho. Este é, naturalmente, o viés da OIT (2002, p. 4), que define a pessoa com deficiência como: “Um indivíduo cujas possibilidades de segurança, retenção e avanço em empregos adequados são reduzidos substancialmente como resultado de uma incapacidade física ou mental devidamente reconhecida”. Muito embora a OIT afirme que o objetivo da criação do código seja nortear a conduta prática das organizações para garantir a participação plena das PcDs na sociedade, percebe-se, ainda, um conceito com ênfase na incapacidade e seus prejuízos.

Carreira (1997, p. 6) também utiliza uma definição que sublinha o papel da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, destacando, contudo, suas capacidades e não incapacidades, como normalmente ocorre: “Uma pessoa portadora de deficiência é aquela capacitada para o trabalho em virtude de um treinamento especializado, respeitadas as suas limitações físicas, visuais, auditivas ou mentais”. Muito embora o autor destaque a importância do treinamento especializado para a PcD, entende-se que esta não seja a única forma de capacitar estas pessoas para o trabalho. De qualquer maneira, esta definição é importante por visualizar a PcD como alguém capaz de exercer uma atividade profissional como as outras pessoas, desde que capacitada para a função que deve ser exercida dentro dos limites de suas possibilidades.

Considerar a deficiência somente como uma característica biológica do indivíduo é bastante limitado, pois não avalia de forma completa os dilemas da inclusão social. Frente aos propósitos deste estudo, pretende-se utilizar uma visão mais ampla da deficiência, que a

considere como uma construção social. Um dos autores que destaca a importância desta visão equilibrada da deficiência é Omote (1994, p. 67):

A deficiência não pode ser vista como uma qualidade presente no organismo da pessoa ou no seu comportamento. Em vez de circunscrever a deficiência nos limites corporais da pessoas com deficiência, é necessário incluir as reações de outras pessoas como parte integrante e crucial do fenômeno, pois são essas reações que, em última instância, definem alguém como deficiente ou não deficiente. As reações apresentadas por pessoas comuns face às deficientes ou às deficiências não são determinadas única nem necessariamente por características objetivamente presentes num dado quadro de deficiência, mas dependem bastante da interpretação, fundamentada em crenças científicas ou não, que se faz desse quadro.

O autor alerta para o fato de que uma teoria sobre a deficiência deve ir além dos aspectos funcionais, buscando entender como as pessoas em geral trabalham com estas diferenças, já que muitas vezes é o próprio grupo social que trata como desvantagens algumas diferenças apresentadas por seus integrantes (SAETA, 2006). Daí a importância de estudar a deficiência a partir da construção social, considerando as condições sociais que surgem à medida que estes indivíduos ocupam seu lugar na sociedade, bem como as relações entre as PcDs e outros membros do grupo social, que os reconhecem e os tratam como deficientes. Este enfoque extrapola o entendimento da deficiência a partir das características individuais do indivíduo.

Em um modelo social, entende-se que os problemas daqueles que possuem necessidades diferenciadas não seriam somente uma responsabilidade deles próprios, mas de toda a sociedade. A sociedade, como causadora de desvantagens para as PcDs, é convidada a eliminar as barreiras que prejudicam o desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional destes indivíduos (SASSAKI, 2006).

Na percepção de Woodhams e Danieli (2000), o modelo social encara a deficiência como um constructo social que existe em ambientes onde as diferenças são desvalorizadas. O parâmetro de comparação é a relação entre as pessoas com e sem deficiência, que deve ser equilibrada. Enquanto no modelo médico somente as experiências negativas da deficiência eram vislumbradas, o modelo social procura destacar os aspectos positivos na vida de uma pessoa com deficiência. Adicionalmente, este modelo evidencia a importância das relações sociais, aspecto que Saeta (2006, p. 65) destaca ao apresentar o conceito de construção social da deficiência:

Conjunto de expectativas dirigidas aos grupos e aos indivíduos com deficiência, expectativas estas que funcionarão como determinantes de inter-relações estabelecidas e que, com todos os elementos, constituem o grupo social.

Ou seja, em um modelo social, a ênfase está nas interações entre os diferentes grupos. Daí a importância de promover ações relacionadas à inclusão e desenvolvimento da pessoa com deficiência e não na cura de seus aspectos corporais e congênitos.

A inclusão, um dos elementos do modelo social da deficiência, pode ser descrita de várias maneiras. Mor Barak (2005, p. 149), por exemplo, refere-se à inclusão como o senso de pertencimento do indivíduo ao grupo:

O conceito de inclusão-exclusão no ambiente de trabalho refere-se ao senso individual de fazer parte do sistema organizacional tanto nos processos formais, como acesso à informações e canais de tomada de decisão, quanto aos processos informais, como a parada para o cafezinho e encontros no almoço onde informações e decisões acontecem informalmente.

Para a autora, a inclusão representa a habilidade de a pessoa contribuir para a organização de maneira completa e efetiva, com acesso a todos os canais de informação, assim como acontece com os indivíduos que pertencem aos grupos majoritários. Estes conceitos evidenciam a preocupação com práticas existentes em ambientes não inclusivos, como a não participação de membros dos grupos minoritários em processos decisivos para a organização, tais como: oportunidades de trabalho e ascensão de carreira, redes de informação, investimentos em recursos humanos e tomada de decisão.

Atenta para as dificuldades que permeiam a inclusão dos grupos minoritários no ambiente organizacional, Roberson (2006) conduziu uma pesquisa com o objetivo de identificar os significados de inclusão e diversidade nas organizações e os atributos que caracterizam cada um dos constructos. O conceito utilizado pela autora em sua pesquisa destaca a inclusão como forma de remoção de barreiras para a participação e contribuição plena dos indivíduos nas organizações. Os resultados da pesquisa indicam que o significado de inclusão está alinhado às iniciativas da área de recursos humanos, como organização de trabalhos colaborativos, solução de conflitos e problemas críticos no processo de tomada de decisão. Estas conclusões podem também ser analisadas à luz dos conceitos propostos por Mor Barak (2005), pelo caráter prático que configura o senso de pertencimento do indivíduo à organização.

Sasaki (2006), por sua vez, discute a necessidade de inclusão em várias esferas, como escola, saúde, mercado de trabalho, esportes, artes e turismo. Sua preocupação é que a sociedade, de maneira geral, esteja preparada para realmente incluir os indivíduos de grupos minoritários, especialmente as pessoas com deficiência. O conceito de inclusão apresentado pelo autor reflete estes objetivos:

Processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas se preparam para assumir novos papéis na sociedade. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos (ibidem, p. 40).

Percebe-se que a construção de uma sociedade inclusiva demanda a criação de um ambiente confortável e que conte com o engajamento de todos. Ferdman (2007) considera o engajamento fundamental para que haja a inclusão, uma vez que a organização precisa equilibrar as percepções de grupos majoritários e minoritários. O desafio é criar um ambiente em que os indivíduos dos grupos majoritários, já ouvidos regularmente, permitam a participação dos indivíduos dos grupos minoritários e que estes indivíduos queiram se expressar, pois este grupo já está acostumado às decisões que beneficiam as maiorias.

Gasorek (2000) apresenta o caso da empresa americana Dun & Bradstreet como exemplo de sucesso. Em virtude de grandes desafios enfrentados no ano de 1996, como mudança de portfólio, crescimento acelerado e disputa por talentos, a empresa contratou uma consultoria especializada em diversidade com o objetivo de criar uma cultura de inclusão, caracterizada como ambiente presta suporte à força de trabalho diversificada e a retém.

A partir da análise de como a inclusão afeta o sucesso do negócio, foram desdobradas ações para preparar a liderança e o restante da organização para a inclusão efetiva da força de trabalho diversificada, que incluía mulheres, homossexuais, pessoas com deficiência e imigrantes. Inclusão, para a Dun & Bradstreet, significa: i) os colaboradores são valorizados e suas ideias são levadas em consideração e utilizadas; ii) os colaboradores trocam informações entre os diferentes times para a solução dos problemas; iii) os colaboradores atuais possuem um senso de pertencimento à organização; iv) as pessoas se sentem conectadas umas às outras, à organização e às metas organizacionais e; v) a empresa continuamente busca flexibilidade e liberdade de escolha e dissemina a diversidade.

A Dun & Bradstreet é hoje um empregador de escolha nos Estados Unidos e, também em virtude de seus esforços para criar um ambiente inclusivo, recebeu em 2008 o prêmio da revista Fortune como a empresa americana mais admirada em seu segmento de atuação. Este exemplo ilustra a importância de as organizações atuarem com um escopo amplo, que valorize a diferença de tal modo que possa adequar políticas, estruturas e normas para que cada colaborador sintá-se respeitado e incluído.

Os conceitos de inclusão já apresentados estão relacionados às recomendações da OIT (2002) sobre as práticas exigidas de organizações inclusivas:

- Recrutar pessoas com deficiência, inclusive aquelas que nunca trabalharam ou que desejam retornar ao mercado de trabalho.
- Garantir que as pessoas com deficiência sejam tratadas de maneira única, com oportunidades iguais no ambiente de trabalho.
- Melhorar as possibilidades de trabalho para as PcDs, oferecendo facilidades no recrutamento, retorno ao trabalho, retenção e possibilidades de ascensão na carreira.
- Promover um ambiente de trabalho acessível, seguro e saudável.
- Minimizar os custos associados com a deficiência entre os empregadores.
- Maximizar a contribuição que as PcDs podem trazer para a organização.

A demonstração dos benefícios das organizações inclusivas devem estar entre as estratégias para conquistar a colaboração dos grupos majoritários. Entre estes benefícios, figuram a valorização das diferenças e desenvolvimento de competências como forma de vantagem competitiva (FERDMAN, 2003), aumento da efetividade organizacional, produtividade e acesso a novos mercados (THOMAS; ELY, 1996), além da possibilidade de ampliar a disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado de trabalho e melhorar a imagem junto à comunidade (GASOREK, 2000).

Tanto a integração quanto a inclusão são processos sociais importantes. De um lado, a integração originou as práticas necessárias para que a pessoa com deficiência pudesse se adaptar à vida em sociedade, em um esforço unilateral da PcD e seus aliados. A inclusão, por outro lado, surge como um processo bilateral, que exige tanto a participação da sociedade, que precisará adaptar-se às necessidades destes indivíduos, quanto da própria PcD, que, uma vez incluída, irá buscar o seu desenvolvimento (FREITAS, 2007; SASSAKI, 2006).

Muitos pesquisadores referem-se à inclusão como o processo mais indicado para atender à necessidade de desenvolvimento das PcDs (GIL, 2002; FREITAS, 2004; SASSAKI, 2006) e para a construção de uma sociedade para todos (FOREST; PEARPOINT, 1997; SASSAKI, 2006;). Todavia, há que se tomar cuidado para que este discurso não se limite a uma perspectiva reducionista, em que basta ensinar aos deficientes habilidades e comportamentos produtivo-adaptativos, por um lado, e garantir o acesso a serviços e recursos comunitários por outro, para que o processo automaticamente ocorra.

Neste trabalho, entende-se que a inclusão é o processo vigente e que deve ser considerado. Considerando que o discurso da deficiência e inclusão pode enfatizar aspectos

diversos, a tônica deste estudo está na deficiência como construção social e na inclusão a partir de interações sociais e possibilidades de desenvolvimento dos indivíduos.

2.2.1 Elementos da deficiência que influenciam a vida profissional da PcD

As implicações do tipo de deficiência para a vida profissional da PcD são mais bem entendidas a partir da identificação de como e quando a pessoa adquiriu a deficiência. Esta análise é importante, uma vez que estes elementos podem influenciar a aceitação da deficiência pelo indivíduo, seu processo de socialização e, conseqüentemente, sua disposição para o desenvolvimento de competências e busca de um trabalho. Conforme orienta Amaral (1995), o como trata da forma como a deficiência foi adquirida, sendo a ocorrência repentina ou gradativa. Esta definição permite considerar a possível existência de culpabilização; o indivíduo culpa a si próprio ou a terceiros – pai, mãe, amigos, colegas de trabalho e até estranhos – por sua deficiência.

O quando se refere ao momento da vida da pessoa e fase de desenvolvimento em que a deficiência foi adquirida. O momento pode ser dividido em pré-natal, peri e pós-natal. As doenças congênitas ou pré-natais ocorrem devido a duas causas principais: doença da mãe ou feto e distúrbios genéticos. Estas causas podem estar relacionadas a doenças infecciosas adquiridas pela mãe e transmitidas para o feto, ingestão de drogas, efeitos da radiação e também devido à carga genética transmitida hereditariamente ao feto. Devido aos avanços da medicina fetal, o número de pessoas com deficiências congênitas têm diminuído (RIBAS, 1994).

As doenças adquiridas, ocorridas após o nascimento e chamadas de peri e pós-natal, também se manifestam devido a duas causas: doença ou acidentes. As doenças infecciosas, como varíola, meningite, encefalite, sarampo, hanseníase, etc., atacam crianças e adultos e podem deixar sequelas. Adicionalmente, existem as doenças não infecciosas, entre elas, hipertensão e doença nas artérias, que atacam principalmente os adultos e podem ocasionar doenças como hemiplegia ou até amputações. Ao contrário das deficiências congênitas, que estão diminuindo com o avanço da medicina, os índices de doenças adquiridas vêm aumentando. O crescimento deste indicador decorre de aspectos como desnutrição infantil, violência urbana, doenças causadas por guerras, acidentes de trânsito e acidentes de trabalho (OIT, 2008; RIBAS, 2007; GIL, 2002).

Quando as condições biológicas são afetadas, isso pode ocasionar o surgimento de condições geradoras de incapacidade. As condições orgânicas, contudo, só adquirem sentido de incapacidade quando os atributos prejudicados sejam considerados importantes para a adequação destas pessoas ao meio social em que vivem (OMOTE, 1980). Amaral (1995) sugere que o tipo de deficiência seja analisado tanto sob o ponto de vista das características pessoais do indivíduo quanto sob a perspectiva das atividades advindas do contexto sócio-econômico-cultural. A autora também sublinha as implicações do grau de severidade:

Independentemente das valorações individuais, é óbvio que o grau de severidade implicará, sempre, em maiores ou menores dificuldades na execução de tarefas ou na vivência de papéis sociais, em diferentes níveis de dependência e autonomia, na própria percepção das limitações (AMARAL, 1995, p. 94).

Ainda tratando da questão da severidade, Ribas (1994, p. 29) chama a atenção para as generalizações equivocadas sobre as pessoas com deficiência. O estigma sobre a deficiência faz com que muitas pessoas pensem que todas as PcDs são iguais e incapazes, quando, na verdade, alguns possuem graves limitações incapacitadoras enquanto outros não possuem nenhuma ou quase nenhuma incapacidade. Mesmo os indivíduos com deficiência mental apresentam condições de desenvolver uma atividade laborativa, desde que não possuam o grau de severidade mais elevado e que o ambiente de trabalho seja adequado, conforme discorre Giordano (2000, p. 55-56):

Existem pessoas com deficiência que serão provavelmente sempre dependentes; outras semidependentes e aquelas que apresentam um grau mais leve de deficiência mental. Nestes dois últimos níveis, podem vir a desenvolver atividade produtiva em ambiente protegido ou até mesmo no mercado de trabalho, ressaltando-se, no entanto, que esse acesso ao mercado competitivo dependerá, principalmente, de algumas condições especiais, bem como investimento de recursos humanos diferenciados.

No ambiente de trabalho, tanto a pessoa com deficiência quanto a organização precisam ter consciência da severidade da deficiência e das limitações deste profissional para a função, de tal sorte que as tarefas delegadas estejam de acordo com suas capacidades laborativas. Contudo, esta identificação não é simples, pois a deficiência pode ser tanto visível como invisível, como a AIDS. Quando a deficiência se mantém oculta, as interações entre as pessoas tendem a não serem afetadas. As PcDs, entretanto, podem se sentir desconfortáveis ao lidar com outras pessoas por pensar que seu problema pode ser revelado. Além disso, aqueles que possuem deficiências visíveis, normalmente, servem como motivo para que o estigma ocorra (AMARAL; 1995; ROMERO et al, 2006).

2.3 PRECONCEITOS, ESTEREÓTIPOS e ESTIGMA

A PcD precisa estar em convívio com outras pessoas, com e sem deficiência, interagindo, compartilhando ideias e emoções. Os contatos estabelecidos por meio das relações interpessoais podem ser os mais variados possíveis e resultar em processos de inclusão ou exclusão. A exclusão em ambientes sociais e de trabalho muitas vezes ocorre em virtude da falta de informações sobre a deficiência, falta de confiança nas capacidades da PcD e crença de que a pessoa não irá realizar as tarefas de maneira produtiva (TANAKA; MANZINI, 2005). Tais conclusões equivocadas são impulsionadas por visões preconceituosas, repletas de estereótipos e estigmas, conceitos que serão analisados a seguir.

Os indivíduos se diferenciam na maneira em que internalizam o sentimento de pertencimento e de rejeição dentro dos grupos (HOGG; TERRY, 2000). Aqueles que não são portadores de nenhum tipo de deficiência normalmente veem as PcDs como pertencentes a grupos genéricos mas diferentes dos seus, como “os cegos”, “os surdos”, “os paraplégicos”, “os loucos”, entre outros. Classificar as PcDs como pertencentes a grupos externos é funcional para os não deficientes e permite que a diferença entre os dois grupos seja acentuada (ROMERO et al, 2006). Ribas (2007), por outro lado, alerta para o fato de que se hoje os deficientes, com individualidades e idiosincrasias próprias, são colocados em uma mesma categoria, talvez eles próprios tenham colaborado para isso, ao não estabelecer uma imagem verdadeira de si mesmos.

O preconceito pode ser compreendido como um conceito anterior a qualquer conhecimento, formado por predisposições afetivas favoráveis – positivas – ou desfavoráveis – negativas (AMARAL, 1995), direcionadas pontual ou generalizadamente para um alvo, podendo ser demonstrado por uma conduta rígida frente a diversos objetos ou ao atendimento de uma necessidade do preconceituoso, o que demonstra mais a respeito do preconceituoso do que sobre os seus alvos (CROCHÍK, 1997).

Segundo Crochík (1997), a manifestação destes fenômenos é individual e surge no processo de socialização como resposta aos conflitos gerados. O processo de socialização, por sua vez, decorre da cultura e história e, portanto, modifica-se historicamente dentro de uma mesma cultura e de culturas diferentes. A socialização é resultado da mediação entre as experiências do indivíduo na cultura de que ele faz parte. Deste modo: “como a experiência e a reflexão são as bases da constituição do indivíduo, em sua relação com a cultura, sua ausência caracteriza o preconceito” (ibidem, p. 13).

Podem existir preconceitos relacionados à capacidade física, capacidade mental, raça, sexo, condição econômica, preferências sexuais, entre outros. Neste sentido, Amaral (1995, p. 112) alerta que o preconceito contra os deficientes não passa despercebido, pois “representa aquilo que foge ao esperado, ao simétrico, ao belo, ao eficiente, ao perfeito...”

Os estereótipos, por sua vez, são vistos como causa e consequência do preconceito. Crochík (1997) descreve o estereótipo como um elemento do preconceito, proporcionado pela cultura de maneira a fortalecer e justificar a existência do preconceito. Amaral (1995), por sua vez, define o estereótipo como um julgamento qualitativo, baseado no preconceito e anterior a uma experiência pessoal. Ou seja, o indivíduo não possui nenhuma experiência ou dado que confirme a percepção distorcida do alvo que está sendo julgado.

Na opinião de McLaughlin et al (2004), os estereótipos podem ser construídos a partir de visões favoráveis ou desfavoráveis. Quando eles são associados a elementos desfavoráveis e ocorrem no ambiente de trabalho, podem levar a julgamentos discriminatórios contra as pessoas com deficiência. Os autores resgatam alguns exemplos de estereótipos comuns normalmente associados às PcDs, como “dependentes”, “amargos” ou “inúteis”.

A falsa generalização assume que todos os membros de um grupo são semelhantes. Isso decorre do preconceito e da resistência a argumentos advindos da experiência real, que, a partir dos estereótipos, define como imutáveis algumas características negativas que desvalorizam um grupo-alvo (FERRARI, 2006). Amaral (1995) destaca que uma forma mais crítica seria a generalização indevida, situação em que são inferidas uma série de imperfeições – muitas inexistentes – a partir da imperfeição original.

A noção de imperfeição está relacionada à definição de estigma. Goffman (1982), um dos maiores pesquisadores sobre o tema, descreve o estigma como atributos que fogem da normalidade e são tidos como depreciativos em uma pessoa. Por se tratar de um atributo depreciativo, ocasiona a desvalorização daqueles que o possuem. O estigma ocorre no seio das relações sociais, pois é a sociedade que estabelece os meios de categorizar as pessoas e o total de atributos considerados como comuns e naturais para os membros de cada grupo.

O autor acredita, ainda, que o estigma se constrói a partir de um movimento duplo, constituído tanto pela identidade social, auferida pela sociedade, quanto pela identidade social real, constituída por características próprias do sujeito, como características físicas ou intelectuais. Como resultado, este duplo movimento influencia as percepções que as PcDs têm de si mesmas, podendo orientá-las e, frequentemente, constrangê-las. Depreendem-se disso as preocupações de Goffman (1982, p. 14) sobre as primeiras impressões em uma relação:

Um indivíduo que poderia ter sido facilmente recebido na relação social cotidiana possui um traço que se pode impor à atenção e afastar aqueles que ele encontra, destruindo a atenção para outros atributos seus.

Outras duras críticas são tecidas às atitudes das pessoas sem deficiência frente aqueles que são estigmatizados:

Por definição, é claro, acreditamos que alguém com um estigma não seja completamente humano. Com base nisso, fazemos vários tipos de discriminações, através das quais efetivamos, e muitas vezes sem pensar, reduzimos suas chances de vida (...) Utilizamos termos específicos de estigma como aleijado, bastardo, retardado, em nosso discurso diário como fonte de metáfora e representação, de maneira característica, sem pensar (Goffman, 1982, p. 15).

O estigma decorre, portanto, dos atos que as pessoas que não o possuem empreendem sobre a pessoa estigmatizada. Estas atitudes muitas vezes ocorrem a partir de caracterizações impostas pela sociedade, na maioria das vezes fruto de pouca ou nenhuma reflexão.

A observação da postura e aparência de uma pessoa pode levar a estereótipos que remetem a experiências anteriores, mas que, todavia, não são comprovados. Esta situação faz com que a pessoa com deficiência passe a acreditar que ela deve fazer o máximo possível para parecer com uma pessoa sem deficiência. Esta é uma das preocupações de Ribas (1994, p. 19), ao argumentar que este tipo de situação leva a uma segregação tênue das PcDs. “Por isso dizer que são iguais é esconder uma realidade diversa. No fundo, este mecanismo social é altamente discriminador”.

Preconceito, estereótipos e estigma seriam mecanismos de defesa do ser humano perante uma ameaça. Tais manifestações podem ser comparadas a uma reação do animal que ataca para se defender do predador (AMARAL, 1995; CROCHÍK, 1997). Estes mecanismos fazem parte do processo de inclusão e exclusão, por serem consideradas forças emocionais e agentes que mobilizam ou imobilizam as ações humanas.

2.4 RETRATO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Esta seção irá apresentar alguns números da deficiência no Brasil e no mundo, no tocante à população com deficiência, sua educação e trabalho.

Pesquisas da OMS (Organização Mundial da Saúde) estimam que 650 milhões de pessoas, ou 10% da população mundial, possui algum tipo de deficiência. Segundo a OIT, do total de pessoas com deficiência no mundo, aproximadamente 470 milhões estão em idade de

trabalhar. O número de pessoas com deficiência vem crescendo em virtude de fatores como o crescimento populacional, aumento do número de idosos e avanço da tecnologia para preservar e prolongar a vida.

No Brasil, segundo dados do Censo Demográfico realizado em 2000 pelo IBGE, existem 24,5 milhões de brasileiros com algum tipo de deficiência. Isso representa 14,5% da população brasileira, número bastante superior aos levantamentos anteriores, nos quais se observava um contingente inferior a 2% (NERI, 2003). Neste caso, esta diferença significativa não representa um aumento no número de deficiências e, sim, uma mudança nos critérios de coleta de dados.

Pela primeira vez o IBGE adotou o critério de classificação recomendado pela OMS, a CIF – Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde. Dentro deste novo conceito, os tipos de deficiência são apresentados a partir de três aspectos: impedimento, limitações de atividade e restrições de participação (BRASIL, 1999). Esta nova forma de classificação permitiu que fosse delineado o perfil das pessoas com deficiência no Brasil, sendo consideradas PcDs todas as pessoas que apresentam alguma deficiência física, mental, dificuldade de enxergar, ouvir ou locomover-se.

A realização do Censo em 2000 motivou um estudo mais elaborado sobre as pessoas com deficiência, chamado *Diversidade: Retratos da Deficiência no Brasil*, publicado em 2003 pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em parceria com a Fundação Banco do Brasil. Entre outras informações, o estudo revela que, do total de pessoas com deficiência, 54% são mulheres. Outra informação relevante é que metade da população brasileira com mais de 60 anos possui algum tipo de deficiência, confirmando o pressuposto de que as pessoas tendem a adquirir deficiências ao longo da vida (NERI, 2003).

Do total de casos declarados no Censo de 2000, 48,1% referem-se à deficiência visual, 22,9% deficiência motora, 16,7% deficiência auditiva, 8,3% deficiência mental e 4,1% deficiência física. Nestes percentuais, a severidade da deficiência é apresentada em 3 diferentes níveis, uma vez que, para cada um dos tipos de deficiência, o entrevistado podia escolher entre as opções: i) incapaz; ii) grande dificuldade permanente; iii) alguma dificuldade permanente; e iv) nenhuma dificuldade.

Percebe-se que o percentual de deficientes no Brasil é maior do que as médias mundiais, estimadas em 10%. Trata-se de um universo expressivo de pessoas. Entre os fatores que explicam este elevado número, estão a pobreza, os altos índices de acidentes de trabalho e a violência urbana no país (OIT, 2002; GIL, 2002; RIBAS, 1994). Atualmente,

aproximadamente 80% do total de deficientes no mundo vivem nos países em desenvolvimento (OIT, 2008; NERI, 2003; GIL, 2002).

No tocante à educação, a quantidade de PcDs brasileiras que ainda não foram alfabetizadas é de 27,61% (NERI, 2003). A legislação brasileira preconiza a formação do portador de deficiência preferencialmente na rede regular de ensino, desde que estas pessoas sejam capazes de se adaptar. A lei procura amparar o movimento de educação inclusiva, que exige das escolas algumas adequações com o intuito de atender às necessidades educacionais da PcD, buscando garantir um bom nível de educação, independente das dificuldades de cada pessoa.

O Quadro 3 demonstra a distribuição de pessoas com deficiência e pessoas sem deficiência (NPcD) de acordo com os diferentes tipos de formação.

Quadro 3: Nível de escolaridade no Brasil - distribuição entre pessoas com e sem deficiência

Nível de escolaridade	Total	NPcD	PcD
População que frequenta creche ou escola	100%	94%	5,99%
Ensino Seriado			
Creche	100%	98,2%	1,79%
Pré-escolar	100%	97,4%	2,59%
Classe de alfabetização	100%	95,3%	4,67%
Ensino fundamental ou primeiro grau (regular seriado)	100%	95,6%	4,33%
Ensino médio ou segundo grau (regular seriado)	100%	95,4%	4,57%
Pré-vestibular	100%	94,8%	5,12%
Superior (graduação)	100%	94,7%	5,29%
Superior (mestrado ou doutorado)	100%	92,8%	7,15%
Ensino não seriado			
Alfabetização de adultos	100%	68,1%	31,8%
Ensino fundamental ou primeiro grau (regular não seriado)	100%	90,2%	9,78%
Ensino médio ou segundo grau (regular não seriado)	100%	93,4%	6,60%
Supletivo			
Supletivo (ensino fundamental ou primeiro grau)	100%	88,5%	11,4%
Supletivo (ensino médio ou segundo grau)	100%	92%	7,91%

Fonte: CPS / FGV a partir de microdados do Censo 2000 do IBGE. Adaptado de NERI (2003)

Percebe-se que a maior concentração de pessoas está nas classes de alfabetização para adultos, o que representa 32%, ou seja, bastante significativo quando comparado ao grupo de não deficientes. Existe também uma expressiva participação das PcDs em supletivos. Neri (2003, p. 120) analisa que a alta participação das PcDs em supletivos “pode refletir tanto o atraso escolar em função do baixo rendimento, tendo como consequência direta à repetência, quanto o abandono escolar com retorno mais adiante”.

Os dados apresentados na Quadro 3 indicam que as PcDs têm menor inserção na educação formal e, uma vez inserida, nota-se uma dificuldade em acompanhar os alunos sem deficiência. Atrelado às dificuldades de inserção existe o desestímulo, reflexo do grande contingente de PcDs que interrompe o processo de aprendizado, retornando em classes não seriadas.

Os números indicam que as pessoas com deficiência não estão totalmente excluídas do processo educacional. Todavia, também não é possível afirmar que estejam totalmente incluídas. Na visão de Saeta (2006, p. 64), o pleno atendimento das necessidades destes indivíduos exige uma forma diferenciada de tratamento pela instituição de ensino e a elaboração de um plano de ações entre educadores com a colaboração da PcD a cada etapa do curso, o que nem sempre ocorre. A autora constata, ainda, que “as propostas são elaboradas e oferecidas por pessoas não deficientes que trazem no seu olhar o parâmetro da normalidade atrelado a seu conceito particular de pensar a deficiência”.

A formação para o trabalho está diretamente ligada à qualificação profissional. Os indicadores insatisfatórios da educação formal refletem-se, portanto, nos índices de desemprego. As taxas de desemprego entre as pessoas com deficiência são significativamente maiores do que entre as pessoas sem nenhum tipo de deficiência. As taxas de desemprego variam muito quando são comparados os indicadores dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento. No Reino Unido, por exemplo, a taxa é de 13% (duas vezes maior do que a apresentada pela força de trabalho sem deficiência), na Alemanha 18% e nos países em desenvolvimento existem casos em que até 80% de pessoas com deficiência em idade de trabalhar estão desempregadas (OIT, 2002).

Entre as pessoas que não têm deficiência no Brasil, 32% são inativas para o trabalho, enquanto que entre as PcDs este percentual chega a 54%. Num universo de 26 milhões de trabalhadores formais ativos, 537 mil são pessoas com deficiência, o que representa apenas 2,05% do total de deficientes. Considerando que 62,3% das PcDs concentram-se na faixa etária mais representativa no mercado formal de trabalho, entre 25 e 45 anos, verifica-se que a participação destas pessoas ainda não é significativa. Além disso, a média de renda das pessoas com deficiência é de US\$ 250,00, enquanto a renda de quem não apresenta nenhuma deficiência gira em torno de US\$ 295,00 (NERI, 2003).

O crescimento da economia mundial proporciona o aumento das oportunidades de emprego, o que deveria levar os empregadores a aproveitarem as habilidades e potencial das PcDs. Entretanto, os dados apresentados demonstram que isso não vem acontecendo em sua plenitude. Em países como o Brasil, onde a competitividade e os índices de desemprego são

tão altos, é mais delicado tratar de equiparação de oportunidades. Por outro lado, do ponto de vista dos direitos, os índices deveriam ser similares para ambos os grupos.

2.5 PROTEÇÕES LEGAIS PARA A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Com o objetivo de combater a discriminação contra as pessoas com deficiência, vários países criaram proteções que proíbem legalmente a discriminação. Mor Barak (2005) faz um apanhado geral das legislações de 56 países que tratam do tema diversidade. A autora demonstra que, entre os países pesquisados, 23% possuem algum tipo de legislação a favor de pessoas com deficiência física e 4% leis específicas para os deficientes mentais.

A maioria das leis surgiu após a primeira guerra mundial, momento em que houve necessidade de criar algumas regras para atender o grande contingente de mutilados candidatos às posições de trabalho. A necessidade de profissionalização das PcDs passou a ser uma questão econômica e o trabalho começou a ser visto como possível para este grupo. A OIT ocupa um papel importante nesta esfera legislativa, como detalha Giordano (2000, p. 54):

Neste processo, torna-se importante salientar o papel da OIT – Organização Internacional do Trabalho, que desde 1921 já se ocupava em garantir empregos para “mutilados de guerra”, acrescentando em 1925 a “indenização por acidentes de trabalho” e, em 1944, com a Recomendação número 71, amplia suas diretrizes para assegurar a “formação profissional, reeducação funcional e colocação no mercado de trabalho”, tanto para civis como militares com deficiência.

No âmbito da legislação internacional que ampara as pessoas com deficiência, destaca-se a aprovação pela ONU – Organização das Nações Unidas, em 1975, da Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, defendendo o direito de respeito pela dignidade humana. A declaração estabelece, ainda, que as PcDs devem ser consideradas em todos os estágios de planejamento econômico e social, independentemente do tipo de deficiência (GIL, 2002).

Depois de 1975, foram promulgadas outras declarações, tratados e convenções com o intuito de garantir direitos iguais às PcDs. Também foram estabelecidas datas simbólicas, como o dia internacional das pessoas com deficiência em 03 de dezembro (GIL, 2002). Nesta esfera, ganha destaque a Convenção 159 da OIT, chamada de “Convenção sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes”, que estabeleceu medidas para o

desenvolvimento profissional das PcDs, bem como medidas que tratam da preparação da sociedade para receber estas pessoas no trabalho.

O sistema de cotas de emprego é uma das ações afirmativas de destaque a favor das PcDs. Este sistema, adotado inicialmente pela Inglaterra e Holanda, vigora atualmente em um grande número de países. Segundo Neri (2003), muitos países adotaram também o sistema de cota-contribuição, que permite que as empresas que não cumprem as cotas contribuam para um fundo, cujos recursos serão destinados à qualificação da PcD.

Por outro lado, algumas grandes potências, como Estados Unidos, Canadá e Austrália não aderiram ao sistema de cotas. Estes países alegam que tal prática seria uma discriminação contra as pessoas com deficiência, em virtude de julgar, implicitamente, que as PcDs não teriam condições de competir no mercado de trabalho.

A legislação brasileira conta com tópicos específicos para regulamentar a participação das PcDs no mercado formal de trabalho. A lei 8213, criada em 1991, estabeleceu a reserva de vagas de emprego para pessoas com deficiência ou acidentados de trabalho beneficiários da Previdência Social (BRASIL, 1991). As ações decorrentes desta lei passaram a ser percebidas a partir de 1999, quando foi publicado o Decreto 3298, que consolida e detalha as normas de proteção. O Decreto determina que as empresas com mais de cem empregados contratem pessoas com deficiência habilitadas e/ou beneficiários reabilitados, considerando cotas de 6 vagas que variam de 2 a 5%, nas seguintes proporções:

- até 200 empregados – 2%
- de 201 a 500 empregados – 3%
- de 501 a 1000 empregados – 4%; e
- de 1001 em diante – 5%

De acordo com a lei, são consideradas habilitadas as pessoas com deficiência que tenham concluído o curso de educação profissional de nível básico, técnico/tecnológico ou curso superior. Também são consideradas habilitadas as pessoas que não tenham sido submetidas a nenhum processo de habilitação ou reabilitação, mas que estejam capacitadas para o exercício da função. O não cumprimento a lei é passível de multas. Compete ao Ministério do Trabalho fiscalizar as empresas no cumprimento dos percentuais de cotas.

A lei das cotas, como ficou conhecida, pode ser classificada como uma política compensatória, pois procura atuar sobre os efeitos e não sobre as causas dos problemas enfrentados por grupos minoritários ou marginalizados. Frentes de trabalho, seguros

desemprego, distribuição de cestas básica e auxílios financeiros são algumas das ações que fazem parte de políticas compensatórias. Para a PcD, especificamente, existe o Benefício de Prestação Continuada (BPC), programa do governo federal que remunera com um salário mínimo pessoas com deficiência incapacitadas para o trabalho que possuem renda mensal de até $\frac{1}{4}$ do salário mínimo por pessoa da família. Em 2008, o número de PcDs que receberam este benefício foi de aproximadamente 1,5 milhões, conforme dados de matéria publicada na Folha de São Paulo em maio de 2009.

A principal vantagem da política compensatória é a rapidez de suas consequências. Por outro lado, seus efeitos são transitórios, não combatem efetivamente o problema e podem gerar acomodação, uma vez que as PcDs que fazem parte do programa, via de regra, não podem ter nenhum registro de emprego formal, aspecto que não representa incentivo para o tratamento da incapacidade. Neri (2003) argumenta que a opção mais adequada seria um equilíbrio entre políticas compensatórias e estruturais, como moradia, microcrédito, saúde, educação, investimento em infraestrutura básica, entre outros. Ações estruturais geram impacto no longo prazo e tentam diminuir a vulnerabilidade social dos beneficiários, desvinculando seu bem-estar de iniciativas públicas.

De qualquer maneira, as leis ainda são o principal mecanismo para que as PcDs conquistem seu lugar no mercado formal de trabalho. Entretanto, o nível de desemprego entre as pessoas com deficiência em idade de trabalhar ainda é superior ao das pessoas sem deficiência, conforme já apresentado. Por outro lado, as empresas brasileiras alegam que têm tido dificuldades em cumprir as exigências legais, pelas falhas na formação e qualificação profissional das PcDs, pela inexistência de postos de trabalho e até carência de espaços adaptados para receber as pessoas com deficiência (GIL, 2002; NERI, 2003; TANAKA; MANZINI, 2005; FREITAS et al, 2008).

Embora as leis sejam necessárias, elas não são suficientes para modificar a realidade das PcDs no mercado de trabalho. A inserção real das pessoas com deficiência nas organizações requer um conjunto de ações integradas, próximas do que Neri (2003, p. 161) chamou de “rede de apoio”, cuja proposta seria:

Educar, formar, reabilitar, informar, intermediar e criar estímulos para inserir, reter e recolocar os portadores de deficiência no mercado de trabalho, e, uma vez inseridos, proporcionar-lhes assistência. Seria um arcabouço cujo objetivo é permitir que os portadores construam sua vida de maneira mais próxima possível da dos não portadores. Cotas isoladas mostram-se ineficientes, em seu lugar devem entrar cotas articuladas com contribuições, prêmios, subsídios e benefícios.

O conceito de redes de apoio faz alusão clara ao paradigma do suporte, cuja proposta é oferecer os serviços de que a PcD necessita para estar plenamente inserida na sociedade. Pouco provavelmente a rede de apoio teria condições de se estruturar sem nenhuma espécie de incentivo legal em uma sociedade onde ainda vigora a discriminação e o preconceito contra aqueles que são diferentes. Por outro lado, a implantação de leis isoladas também se mostra ineficaz. Esta é uma das preocupações de Glat (1997, p. 199): “Pode-se fazer leis para obrigar as escolas a receber deficientes e obrigar as empresas a contratá-los. Mas não se pode fazer leis para que as pessoas sejam amigas dos deficientes”.

O propósito de uma política de inclusão não deve ser o de incluir as PcDs dentro da normalidade. Eles são diferentes e precisam de um tratamento distinto. Entretanto, merece atenção o fato de que, apesar de as políticas afirmativas não visarem à desqualificação daqueles que não foram beneficiados, de qualquer modo a implementação destas ações pode gerar prejuízos para os não contemplados, situação chamada de discriminação reversa. Este tipo de discriminação ocorre quando as políticas afirmativas reservam benefícios exclusivos para os grupos minoritários. Por este motivo, os fatores a serem considerados em ações afirmativas propostas pelo governo ou praticadas pelas organizações devem ser justificáveis, de tal modo que não ofendam os princípios constitucionais de igualdade, proporcionalidade e legitimidade.

2.6 CÍRCULO VIRTUOSO PARA AS PcDs NO MERCADO DE TRABALHO

2.6.1 A importância do trabalho na vida da PcD

As pessoas com deficiência formam um grupo heterogêneo, que enfrenta, contudo, barreiras comuns para a participação efetiva na sociedade. Uma das questões em pauta nas discussões mundiais é justamente o trabalho. Um dos pilares do Fórum Global do Emprego, realizado pela OIT em Genebra, em novembro de 2001, é a promoção da igualdade de oportunidades e o combate a todas as formas de discriminação no mercado de trabalho (gênero, etnia, idade, condição física).

Entretanto, esta abordagem é relativamente recente. Num passado não muito distante, considerava-se crueldade a ideia de que pessoas deficientes trabalhassem. Empregar deficientes era considerado exploração, que deveria ser condenada por lei (SASSAKI, 2006). Tais crenças advêm do modelo médico, resultantes de uma ideologia protecionista que não leva em consideração as potencialidades laborativas dessas pessoas.

O trabalho é de importância inquestionável na vida do ser humano. Especialistas têm enfatizado o prestígio social derivado do trabalho remunerado. Dentro desta perspectiva, Silva (1993) salienta que a pessoa desocupada, com ou sem deficiência, tende a sentir-se supérflua e conseqüentemente desajustada. Intrinsecamente, o trabalho caracteriza-se como uma atividade de caráter social. Muito embora a remuneração seja um fator importante, o significado do trabalho para os indivíduos transcende a função de subsistência, para tornar-se um dos aspectos de identidade social. Segundo Giordano, (2000, p. 50) “o trabalho assume um lugar importante como atividade humana e como realidade social, devido à sua frequência e relevância na vida das pessoas”.

Não menos importante é o papel do trabalho entre grupos historicamente marginalizados, como as pessoas com deficiência. Como explicar, então, as tamanhas dificuldades na inclusão da PcD no mercado de trabalho? Carreira (1997, p. 24) considera que os motivos são diversos, entre eles encontram-se as conjunturas econômicas, a política educacional do país e a política de transportes públicos. Para o autor, porém, os principais motivos estão relacionados a: “falta de conhecimento, por parte dos administradores, da capacidade de trabalho da pessoa portadora de deficiência, da sua forma de recrutamento, seleção e treinamento, da legislação em vigor, da reação dos funcionários não portadores de deficiência.”

Com o intuito de obter um maior entendimento sobre o processo de empregabilidade para as pessoas com deficiência, Freedman e Keller (1981) desenvolveram um modelo que integra as diferentes variáveis de trabalho e a sequência de eventos válida para as PcDs. Na visão dos autores, a utilização do modelo integrado, demonstrado na figura 05, traria resultados positivos tanto para organização quanto para o indivíduo.

O modelo sugere que o treinamento, a colocação profissional e a empregabilidade são sequenciais. Todas as etapas deste processo são também influenciadas pelas características do indivíduo, que inclui sua deficiência, motivação, habilidades e autoestima. Após conquistar o trabalho, a empregabilidade seria determinada pelos resultados trazidos para a organização, pelos próprios benefícios do trabalho na ótica do indivíduo e ações afirmativas do governo e/ou agências de reabilitação. Adicionalmente, fatores como as características do indivíduo,

clima organizacional e atitudes dos colegas de trabalho influenciam a permanência destes profissionais na organização.

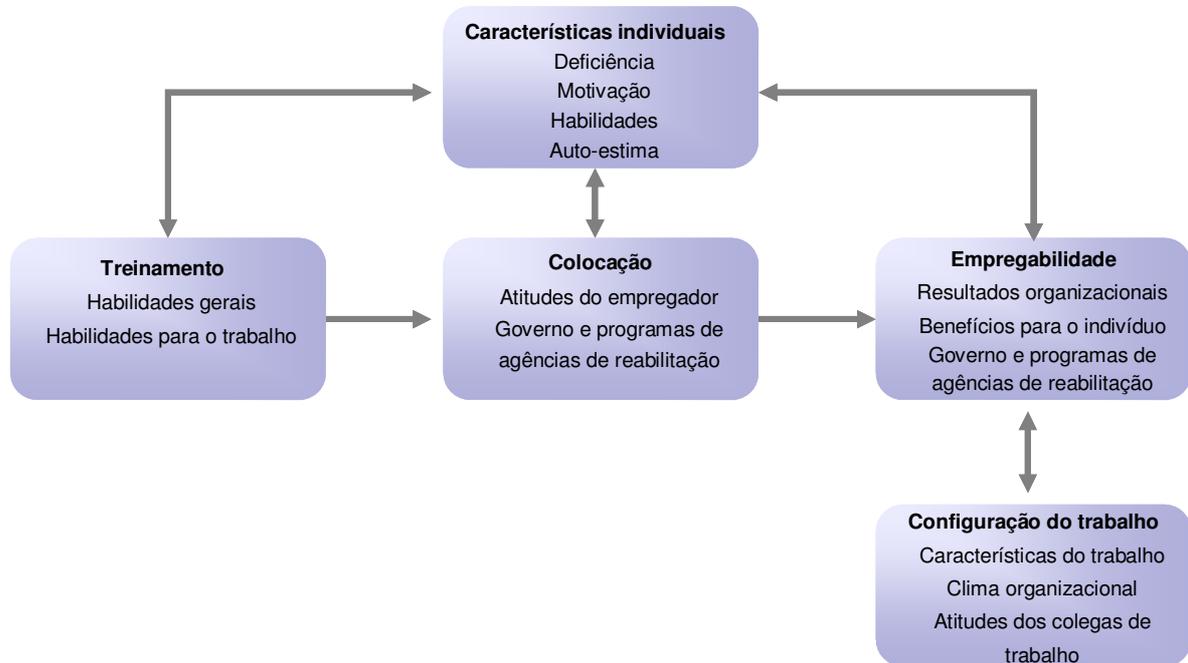


Figura 5: Modelo do processo de empregabilidade para a pessoas com deficiência
Fonte: Freedman; Keller (1981, p. 455)

Os autores recomendam a utilização do modelo para o desenvolvimento de programas que envolvam o tripé: treinamento, colocação profissional e empregabilidade, uma vez que existe um processo com etapas lógicas e sequenciais amparados sempre pelas características individuais do profissional com deficiência. O modelo é interessante por considerar algumas particularidades das PcDs, como questões de autoestima, aceitação por colegas de trabalho e a própria deficiência. Entretanto, sua utilização em um contexto mais amplo, que utilize modelos holísticos de competências, demanda a inclusão de outros atributos, como conhecimentos, atitudes e experiências.

À luz destes dilemas, caberia resgatar o modelo de Cheetham e Chivers (1998), que propõe trabalhar com 4 competências-chave: i) conhecimento e competências cognitivas; ii) competência funcional; iii) competência comportamental e pessoal; e iv) competências éticas e valores. Estas competências, quando trabalhadas de maneira inter-relacionada, poderiam ser incorporadas ao modelo de empregabilidade apresentado, uma vez que se configuram competências importantes para qualquer indivíduo que busca conquistar e manter uma posição no mercado de trabalho, inclusive as PcDs.

Adicionalmente, seria preciso reforçar que a construção e desenvolvimento de competências devem acontecer também por outras frentes e não exclusivamente por meio de treinamento.

Considerando que um dos objetivos específicos deste trabalho é apresentar uma reflexão que contribua para o desenvolvimento destas pessoas, a proposta é revisitar o modelo de empregabilidade de Freedman e Keller (1981), incorporando alguns conceitos-chave propostos por Cheetham e Chivers (1998), a partir da análise dos dados coletados neste estudo de caso.

Muito embora ainda existam desigualdades na participação destes indivíduos nas organizações e os indicadores de emprego ainda não sejam satisfatórios, há um crescimento perceptível da presença das PcDs no mercado formal de trabalho. Esse crescimento se deve em partes às ações afirmativas, mas também às melhorias nas condições de acesso, comunicações, tecnologia e capacitação. Segundo Gil (2002), a demanda criada pela regulamentação do Decreto 3278 tem estimulado a realização de projetos em parceria com entidades especializadas e o setor privado. As parcerias visam principalmente à qualificação das pessoas com deficiência e o encaminhamento de pessoas as empresas.

A inclusão no contexto organizacional, porém, vai além do recrutamento e seleção. Exemplo disso é a pesquisa realizada por Brunstein e Serrano (2007) sobre a inclusão do tetraplégico em uma organização pública de São Paulo. A empresa está atuando em diversas frentes para criar seu próprio processo de inclusão, realizando ações que envolvem desde o maior conhecimento sobre a deficiência, criação de grupos multidisciplinares, até o envolvimento da própria PcD na coordenação das políticas inclusivas. Entretanto, os resultados do estudo demonstram que o processo precisa ser aprimorado: “ainda não houve uma inserção da PcD sob a perspectiva de suas qualificações, mas, sim, sob a perspectiva de suas restrições” (ibidem, p. 14). Além disso, as autoras sugerem que as práticas de recursos humanos, tais como treinamento, avaliações e progresso de carreira mostram-se inexistentes ou inadequados por terem sido definidas a partir do padrão das pessoas sem deficiência.

Tais constatações indicam que a inclusão plena é caracterizada por um conjunto de ações, processos que precisam ser legitimados e aceitos por toda a organização. Neste sentido, Gil (2002) defende o que chama de “Círculo virtuoso da inclusão das pessoas com deficiência”, que engloba desde a contratação de mais PcDs, segundo seu potencial de trabalho, a integração delas com os demais empregados e outros stakeholders da empresa, sua formação e qualificação. As etapas deste círculo estão demonstradas na figura 06.

Esta nova abordagem traria uma série de consequências positivas, dentre as quais a autora destaca os benefícios específicos para as pessoas com deficiência, como melhor formação, maior empregabilidade e remuneração e os benefícios para as empresas, como ganhos comerciais, melhoria na imagem e capacidade para o desenvolvimento de novos produtos e processos. Trata-se de um círculo virtuoso porque todos ganham e todos trabalham para aumentar estes benefícios. As palavras de Davidson e Ferdman (2001, p. 38) destacam este objetivo: “Visões inclusivas da diversidade não enfatizam somente quem é o vencedor do recurso. Ao invés disso, o enfoque está em ampliar os recursos de tal modo que todos possam se beneficiar dele”.



Figura 6: O círculo virtuoso da inclusão das pessoas com deficiência
Fonte: GIL (2002, p. 12).

2.6.2 O processo de qualificação da PcD

Nesta seção, pretende-se discutir a importância da qualificação para o desenvolvimento de competências da PcD. A qualificação está associada à formação do colaborador, à educação, à formação técnica ou experiência profissional. A competência, por sua vez, extrapola esta visão, uma vez que, além da educação formal, o indivíduo precisa demonstrar capacidade para mobilizar seus saberes para a solução de problemas e execução de tarefas no dia a dia.

Ao fazer a distinção entre qualificação e competências, Ruas (2005) resgata a ideia de que as discussões de competências, na sua dimensão individual, têm sua noção associada aos conceitos de qualificação. Ou seja, a construção da competência perpassa a qualificação.

Isso posto, deve ser retomada a questão do círculo virtuoso para a PcD no mercado de trabalho. Mais do que simplesmente inserir grupos minoritários nas estruturas organizacionais, as diferentes capacidades dos indivíduos pertencentes a estes grupos precisam ser valorizadas no contexto profissional. Para que haja uma inclusão efetiva, a empresa deve selecionar e contratar pessoas segundo suas capacidades, considerando os requisitos necessários para o desempenho das funções (GIL, 2002; FREEDMAN; KELLER, 1981; ARANHA, 2003; RIBAS, 2007) e as possibilidades de desenvolvimento deste profissional dentro da organização. Giordano (2000, p. 55) acredita que a PcD terá condições de desfrutar de uma vida normal e participativa no momento em que “tenha desenvolvido suas capacidades profissionais, suas habilidades laborativas em condições normais, do mesmo modo que as pessoas sem deficiência.”

O autor salienta que o desenvolvimento de capacidades profissionais deve ser uma das preocupações tanto das pessoas com deficiência quanto das pessoas sem nenhum tipo de deficiência. A forma como o processo ocorre, contudo, deve ser personalizada de acordo com a realidade das PcDs. Woodhams e Danieli (2000) destacam que organizações que atuam em um ambiente de valorização da diversidade procuram adequar suas práticas organizacionais de forma que atenda as diferentes necessidades destes indivíduos, com o objetivo de desenvolver as habilidades destes profissionais para que todo seu potencial possa ser demonstrado.

Como já apontado, as falhas no processo de qualificação da pessoas com deficiência estão entre as principais dificuldades para a inclusão destes profissionais no contexto organizacional. A pesquisa promovida pela Universidade de Cornell com organizações

associadas à Sociedade para o Gerenciamento de Recursos Humanos dos Estados Unidos confirma tais deduções. A pesquisa foi realizada nos anos de 1998 e 1999 com aproximadamente 400 representantes de organizações públicas e 800 de organizações privadas. O objetivo foi levantar os principais desafios e dificuldades enfrentados por estas organizações para o gerenciamento dos deficientes no ambiente de trabalho (BRUYERE et al, 2000).

Foram apresentadas aos respondentes sete possíveis barreiras para contratação e desenvolvimento dos profissionais com deficiência. Os participantes da pesquisa indicaram como principais barreiras: i) falta de experiência das PcDs; ii) falta de habilidades consideradas pré-requisitos para a função; iii) conhecimento dos supervisores sobre como gerenciar estes profissionais, e; iv) atitudes e estereótipos entre os supervisores e colegas de trabalho acerca das PcDs.

Conforme já destacado no capítulo anterior, a experiência é uma das principais formas de aprendizagem. A inexperiência, portanto, prejudica a construção e desenvolvimento de competências para o grupo de PcDs. A falta de habilidades, por sua vez, pode estar sendo prejudicada pela inexperiência das pessoas com deficiência, uma vez que a demonstração de competências está diretamente relacionada à ação (SANDBERG, 2000; ZARIFIAN; 2001; LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004).

Outra constatação interessante da pesquisa é o fato de que os possíveis custos com a qualificação das PcDs não são considerados barreiras relevantes para o processo de inclusão. Tanto as organizações públicas quanto privadas se mostram abertas para o investimento no desenvolvimento de competências, desde que as PcDs atendam aos requisitos básicos da função e agreguem valor para o negócio (BRUYERE et al, 2000).

Muito embora o treinamento não deva ser considerado a única forma de construção e desenvolvimento de competência, ele ocupa um papel importante no processo de desenvolvimento da PcD, podendo auxiliar estes profissionais a enfrentar algumas barreiras que dificultam sua inclusão nas empresas. Segundo Johnson (1992), a qualificação formal é decisiva para o recrutamento, que muitas vezes utiliza este critério como primeiro filtro de seleção. As pessoas com deficiência que não possuem a qualificação formal poderiam ter uma desvantagem dupla na busca de um trabalho: a própria deficiência e a falta de qualificação. As principais vantagens do treinamento para a PcD são pontuadas pelo autor:

- As qualificações formais são frequentemente utilizadas como critério de seleção para a entrevista de trabalho.

- Aumento da autoestima, uma vez que a pessoa treinada se sente mais preparada para atingir resultados que antes talvez achasse que não seriam possíveis.
- Quando associado à experiência de trabalho, o treinamento pode diminuir o preconceito e discriminação por meio da demonstração da competência por parte da PcD.

Alguns cuidados que devem ser observados antes de se oferecer treinamentos para as PcDs, considerando tanto o tipo da deficiência quanto a natureza do treinamento (FREEDMAN; KELLER, 1981; JOHNSON; 1992). Entre estes aspectos figuram:

- Garantia de acessibilidade.
- Adequações de materiais e estruturas, de acordo com o tipo de deficiência. Leitores e interpretes devem ser disponibilizados, quando necessário.
- Suporte extra como *coaching*, *mentoring* e ações que melhoram a autoestima.
- Treinamentos especializados, envolvendo, inclusive, a capacitação do treinador.
- Períodos maiores de treinamento para algumas PcDs, buscando atingir níveis específicos de competência.

No Brasil, a qualificação das PcDs ocorre frequentemente por intermédio de instituições especiais e associações, conforme indicam Tanaka e Manzini (2005). Além da qualificação técnica, muitas instituições são ainda responsáveis pelo ensino de habilidades sociais, fundamentais para o convívio em um ambiente de trabalho. O trabalho realizado por estas instituições e associações, no entanto, ainda não está totalmente alinhado com as necessidades da empresa, conforme sugere a pesquisa realizada pelos autores com alguns empregadores de pessoas com deficiência. Os empregadores que participaram da pesquisa relataram que muitas das pessoas com deficiência oriundas dessas instituições foram preparadas para atividades incompatíveis com as necessidades da empresa, dificultando a generalização daquilo que foi aprendido para a situação real de trabalho.

O conteúdo dos programas pode variar daqueles que buscam dar ao indivíduo maior independência social, a exemplo dos treinamentos de comunicação, etiqueta, relacionamento interpessoal ou também oferecer treinamentos que preparam a PcD para alguma atividade técnica específica, como, por exemplo, informática, rotinas administrativas ou eletricitista de veículos (FREEDMAN; KELLER, 1981; TANAKA; MANZINI, 2005). Ao que parece, o conteúdo dos treinamentos especializados requer uma atualização, considerando a dinâmica atual do mercado de trabalho. As instituições que promovem tal qualificação precisam manter

contato permanente com as empresas para terem condições de oferecer serviços compatíveis com as demandas do mercado.

Estes aspectos demonstram que os serviços que buscam o desenvolvimento das PcDs demandam uma especificidade nas ofertas, que pode variar de acordo com o tipo e severidade da deficiência. A OIT sugere, inclusive, que os empregadores estabeleçam uma política de treinamentos para estes profissionais. A questão do treinamento, contudo, não é a única preocupação da OIT. Seu código de prática evidencia a preocupação da organização com a igualdade no processo de promoção. A recomendação é que as oportunidades de desenvolvimento de carreira estejam acessíveis a todos e que a pessoa com deficiência deve ser encorajada a se candidatar a uma oportunidade, quando ela surgir. Ciente da falta de experiência profissional que assola uma camada considerável desta população, a OIT sugere que, ao considerar candidatos com deficiência para promoções, devem ser avaliadas principalmente as competências, desempenho apresentado e capacidade, além da qualificação formal necessária para a função.

O fato de a OIT possuir recomendações que abrangem o ciclo de desenvolvimento da PcD é bastante relevante. Enquanto organismo internacional, estas indicações servem de parâmetro para as práticas empresariais, que precisam contemplar um escopo amplo de desenvolvimento que atenda às exigências das organizações. Isso não implica, contudo, em definir uma relação de competências aplicáveis ao grupo de pessoas com deficiência. Não existem estudos que façam referência a uma relação comum de competências para os deficientes. Woodhams e Danieli argumentam que a quantidade de experiência das PcDs é tão ampla e diferente que se torna difícil definir uma relação comum de capacidades que sejam universalmente válidas para este grupo de pessoas. Duckworth (1995 apud WOODHAMS, DANIELI; 2000) argumenta, porém, que a solução de problemas e gestão da mudança são competências a serem desenvolvidas pelas PcDs, devido à sua importância para o mercado de trabalho atualmente.

Inicialmente, o cenário relativo ao desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência pode parecer desfavorável, pelas barreiras naturais já mencionadas ao longo deste trabalho quanto pela ênfase demasiada em atividades de qualificação e treinamento. Cabe às organizações, com o suporte dos demais atores envolvidos no processo, desenvolver planos de curto e longo prazo para a capacitação e o desenvolvimento de competências daqueles profissionais com potencial para o trabalho. Este é o momento de pensar nas pessoas com deficiência pela lógica da competência. Esta é a grande proposta deste trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada neste projeto, incluindo a natureza do estudo, paradigma de suporte, estratégia metodológica e as sistemáticas que serão adotadas para a construção e análise dos dados.

3.1 NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

De acordo com Marshall e Rossman (1999, p. 21) “a pesquisa é o processo que tenta ganhar um melhor entendimento sobre a complexidade da experiência humana”. Com o objetivo de entender melhor a complexidade da pessoas com deficiência e a importância das experiências formais e informais de aprendizagem para a construção das competências profissionais a fim de alavancar sua trajetória de carreira, a metodologia utilizada na presente pesquisa será de natureza qualitativa.

A escolha do método de pesquisa está diretamente relacionada à natureza do problema que se pretende investigar e ao tipo de estudo que se pretende realizar. A partir das definições apresentadas por Godoy (1995), esta escolha se justifica pelo fato de que as pesquisas qualitativas se mostram mais flexíveis e apropriadas para estudos em Ciências Sociais, além de facilitarem o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade:

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Os estudos qualitativos, portanto, procuram abranger uma visão holística da situação. Neste tipo de pesquisa é possível considerar as opiniões dos participantes da pesquisa e os significados por eles atribuídos, uma vez que os dados são interpretados a partir de experiências vividas.

Dadas estas características, o principal paradigma que suporta a pesquisa qualitativa em questão é o interpretativo. De acordo com Gephart (1999), este paradigma preocupa-se em

descrever o significado e entender as definições de seus membros para uma determinada situação. A natureza do conhecimento está baseada nas descrições abstratas dos significados de seus membros, que são produzidas em ambientes naturais por meio da interpretação. Para Morgan (2005), trata-se de uma abordagem subjetiva, que busca entender o mundo como ele realmente é, a partir das experiências subjetivas dos sujeitos. Esta pesquisa propõe-se a interpretar as experiências formais e informais que, na visão da pessoas com deficiência, contribuíram para seu desenvolvimento profissional.

O estudo de caso qualitativo é a estratégia metodológica adotada para esta pesquisa. Hartley (1994, p. 208-209) define o estudo de caso no âmbito da pesquisa organizacional:

Consiste em uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado do contexto.

Godoy (2006, p. 124), descreve três tipos de estudo de caso: i) descritivo; ii) interpretativo e; iii) avaliativo. Nesta pesquisa, será utilizado o estudo de caso interpretativo, que, além de permitir uma rica descrição do fenômeno busca também “encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas”. A autora destaca que a obtenção de um grande número de informações é de fundamental importância para que o fenômeno seja interpretado adequadamente. Estas características justificam a escolha desta estratégia metodológica, por sua flexibilidade, ênfase em entender o processo e interações sociais a partir do contexto e possibilidade de aprofundamento no tema em estudo.

3.2 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi conduzida em uma única organização, entretanto, além dos colaboradores com deficiência de diferentes departamentos também foram entrevistados outros atores que colaboram com o reconhecimento e construção de competências destes profissionais na organização, conforme demonstrado na Figura 7. Esta estratégia segue a recomendação de Hartley (1994) sobre a importância de buscar contrastes em pesquisas

realizadas em uma única organização, de forma a permitir a identificação de elementos de análise que seriam comuns a outras organizações.

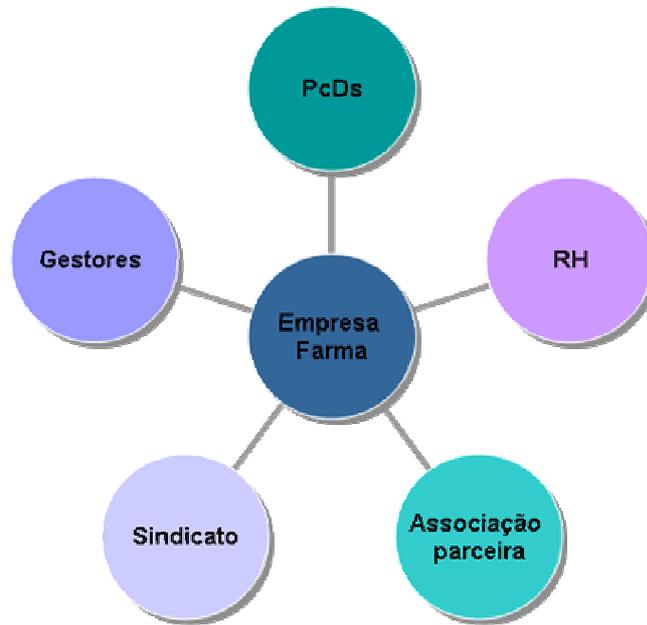


Figura 7: Atores que participam do estudo de caso
Fonte: Elaborado pela autora

Abaixo apresenta-se a descrição dos atores:

- Pessoas com deficiência: Entrevista com dez PcDs que atuam na organização objeto de estudo, participantes do programa de inclusão. O critério de seleção dos sujeitos foi a participação nos cursos de qualificação promovido pela empresa a partir de outubro de 2008.
- Recursos Humanos: A gerente responsável pelo programa de inclusão de pessoas com deficiência na Farma foi ouvida. Esta entrevistada atua na área de Recursos Humanos e é a responsável pela recrutamento, seleção e acompanhamento dos profissionais na organização.
- Gestores: Os gestores atuam em diferentes áreas da empresa e foram selecionados aqueles que possuíam pelo menos um ano gerenciando uma das pessoa com deficiência participantes deste estudo.
- Associação Parceira: Entrevista com um representante da AVAPE (Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais), entidade parceira da Farma para realização dos programas de qualificação.

- Sindicato: O responsável pelo programa de inclusão no sindicato da indústria farmacêutica, Sindusfarma, foi ouvido. Este sujeito é a principal interface da indústria com a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado de São Paulo, atuando em etapas importantes do processo como negociações estratégicas e controle do preenchimento das cotas na indústria.

3.3 A CONSTRUÇÃO DOS DADOS

Entre as características de um estudo de caso está o fato de que ele pode ser multi-método, isto é, pode ser realizado com a utilização de múltiplas técnicas de pesquisa. A partir das fontes de evidência citadas por Yin, Godoy (1995) apresenta as três principais estratégias de construção de dados: observação, entrevistas e análise de documentos. Este estudo de caso adotou uma estratégia ampla, fazendo uso dessas três principais fontes de investigação, conforme descrições apresentadas na sequência.

3.3.1 Observação participante

Refere-se a uma situação em que o pesquisador observa a situação com o intuito de entender aparências, eventos ou comportamentos, podendo assumir algum tipo de função dentro do caso. Considerando que existe uma participação do pesquisador, o mesmo pode assumir uma variedade de funções dentro do caso que está sendo estudado. Neste estudo de caso, foi observada a dinâmica das atividades de desenvolvimento destinadas às PcDs, as interações entre as PcDs e demais atores, a metodologia e recursos utilizados para viabilizar as experiências formais e informais. As observações foram registradas em um caderno de notas a partir dos pontos de referência acima destacados.

3.3.2 Entrevista semi estruturada em profundidade

A principal função da entrevista é entender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relacionadas ao tema de interesse. Devem ser utilizadas quando o estudo a ser tratado é complexo, pouco explorado ou confidencial. Godoy (2006) destaca que o fundamental em uma entrevista, para fins de pesquisa, é permitir ao entrevistado expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador, sem que a fragmentação ou ordem das perguntas prejudiquem essa expressão e que seja possível o entrevistador inserir outras perguntas ou participações no diálogo sempre que for oportuno tendo em vista o objetivo geral da pesquisa.

Para a realização desta pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com um roteiro aberto elaborado a partir do referencial teórico (Apêndice A). Esta técnica de entrevista oferece uma série de vantagens, pois permite alguma flexibilidade na interação com o entrevistado, garantindo um nível mínimo de homogeneização na coleta dos dados. Entre os benefícios do método um dos grandes benefícios do método pode-se destacar a obtenção de descrições sobre as experiências e vivências das pessoas (GODOI, MATTOS; 2006). A possibilidade de capturar de forma relativamente espontânea a impressão dos entrevistados sobre o fenômeno em questão justifica a escolha da entrevista semi-estruturada.

Neste estudo, as entrevistas foram face-a-face e aconteceram nas instalações da Farma, com exceção do representante do Sindicato, que recebeu a pesquisadora na sede do órgão e cuja entrevista não foi gravada. Todas as demais entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes, que receberam orientação no início do encontro sobre a finalidade didática daquele processo e garantia da confidencialidade das informações bem como preservação dos nomes.

No total, foram realizadas 17 entrevistas com duração média de 1 hora cada. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente para a análise de conteúdo. A cordialidade e empatia do entrevistador mostrou-se um elemento importante para a qualidade da coleta de dados. Observou-se, principalmente durante as entrevistas com as PcDs, tratar-se de um tema sensível e que nem sempre envolve experiências positivas.

3.3.3 Análise documental

A análise documental refere-se à avaliação de documentos primários produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado. Os documentos analisados neste estudo foram as avaliações dos treinamentos oferecidos pela AVAPE e realizadas ao fim de cada módulo. Ainda em relação aos documentos da associação parceira, foram analisadas as apostilas de todos os treinamentos ministrados. Os documentos produzidos e publicados pelo Sindicato e que detalham aspectos importantes sobre a inclusão de PcDs na indústria farmacêutica e sobre o acordo que originou o programa de inclusão da indústria também foram levados em consideração no momento da análise documental.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo todas as fases metodológicas, e após observar e trabalhar os dados, passa-se por um processo de análise e interpretação, com o objetivo de extrair algum significado relevante que possa ser analisado à luz do problema de pesquisa definido. Considerando que os dados qualitativos normalmente são expressos por palavras, o processo analítico é trabalhoso e envolve diferentes etapas, conforme indica Flores (1994, p. 33), ao apresentar sua definição de análise de dados:

O conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir dos dados com o objetivo de extrair um significado relevante em relação a um problema de investigação.

O autor sugere que uma das principais ferramentas intelectuais no processo de busca de conclusões é a comparação, pela qual se consegue identificar as semelhanças e diferenças entre as unidades das diversas categorias e grupos de estudos. Tais interpretações devem ser integradas aos conceitos e conhecimentos prévios e o pesquisador identifica os aprendizados obtidos para indicar potenciais campos de estudos futuros.

Considerando a quantidade de fontes utilizadas neste estudo, a natureza verbal de uma parte do material coletado e o grande volume de textos obtidos durante o projeto, foi utilizado o processo de análise geral de dados qualitativos, também proposto por Flores (1994). Em

linhas gerais, o autor propõe que sejam analisados e categorizados os fragmentos das entrevistas que expressam a mesma idéia, a partir de três etapas: 1) redução dos dados; 2) disposição dos dados; e 3) obtenção e verificação de conclusões.

3.4.1 Redução dos dados

A capacidade do ser humano de processar grandes quantidades de informações é limitada, por isso a sugestão é reduzir a informação contida nos dados textuais, diferenciando unidades e identificando quais elementos de significado estão contidos. As técnicas mais utilizadas em situações onde se deseja reduzir dados são a categorização e a codificação.

A categorização classifica conceitualmente as unidades de um mesmo tópico. A codificação, por sua vez, é o processo operacional que define códigos próprios para cada categoria. Os códigos podem ser números ou textos (FLORES, 1994). Após a leitura integral das entrevistas, optou-se pela codificação textual, a partir do significado de cada categoria definida.

O processo de categorização supõe uma operação conceitual de agrupamento, que irá alocar dados similares sob um mesmo tópico ou conceito teórico. Foi escolhido o sistema a priori, baseado na busca de palavras relacionadas a conceitos relevantes pré-definidos a partir do referencial teórico e dos dados coletados nas entrevistas. Além das categorias, foram definidas também subcategorias, cujos desdobramentos dependiam da complexidade e quantidade de informações relativas a cada grupo. O Quadro 4 apresenta as categorias e seus respectivos códigos nesta pesquisa:

Quadro 4: Listagem de categorias e códigos utilizados no estudo

Código	Categoria
APT	Aptidões fundamentais para o desenvolvimento da PcD
AVA	Avaliação de competências e desempenho
REC-P	Como as PcDs percebem o reconhecimento dos gestores e empresa
DPS	Conceito de desenvolvimento profissional para o Sindicato
DPA	Conceito desenvolvimento profissional para a Avape
DPF	Conceito desenvolvimento profissional para a Farma
DPP	Conceito desenvolvimento profissional para a pessoa com deficiência
DPG	Conceito desenvolvimento profissional para os gestores
APE	Cursos de aperfeiçoamento
PIF	Desenho e implantação do programa de inclusão Farma
DPQ	Desenvolvimento e implantação de programas de qualificação profissional
DIE	Dificuldades enfrentadas pelos PcDs nas experiências formativas da Farma
DIF	Dificuldades no processo de desenvolvimento
EXP	Experiência profissional antes da empresa Farma
EXP-I	Experiências informais
INS	Insatisfação com qualidade atores externos
GES	O papel do gestor no processo de desenvolvimento
ESC	O processo de escolarização
REC-F	O reconhecimento da PcD na visão da Farma
REC-G	O reconhecimento da PcD na visão do gestor
VAG	O valor agregado pelas PcDs
CON	Outras formas de contribuição que poderiam ser realizadas pela empresa Farma
PAC	Pactos coletivos para a inclusão de PcDs no mercado de trabalho
PQF	Programa de qualificação profissional (Farma e Avape)
REA	Reabilitação profissional
R&S	Recrutamento e seleção de pessoas com deficiência
ARH	Reuniões de acompanhamento com a área de Recursos Humanos
SAF	Saber fazer
SAB	Saberes
SAB Ñ	Saberes ainda não desenvolvidos mais necessários

Fonte: Elaborado pela autora a partir da categorização dos dados

Depois desta etapa, foram analisadas as inter-relações dos dados com o intuito de criar meta-categorias, agrupadas de acordo com a similaridade dos temas. As meta-categorias e respectivos agrupamentos são apresentados na Figura 8:

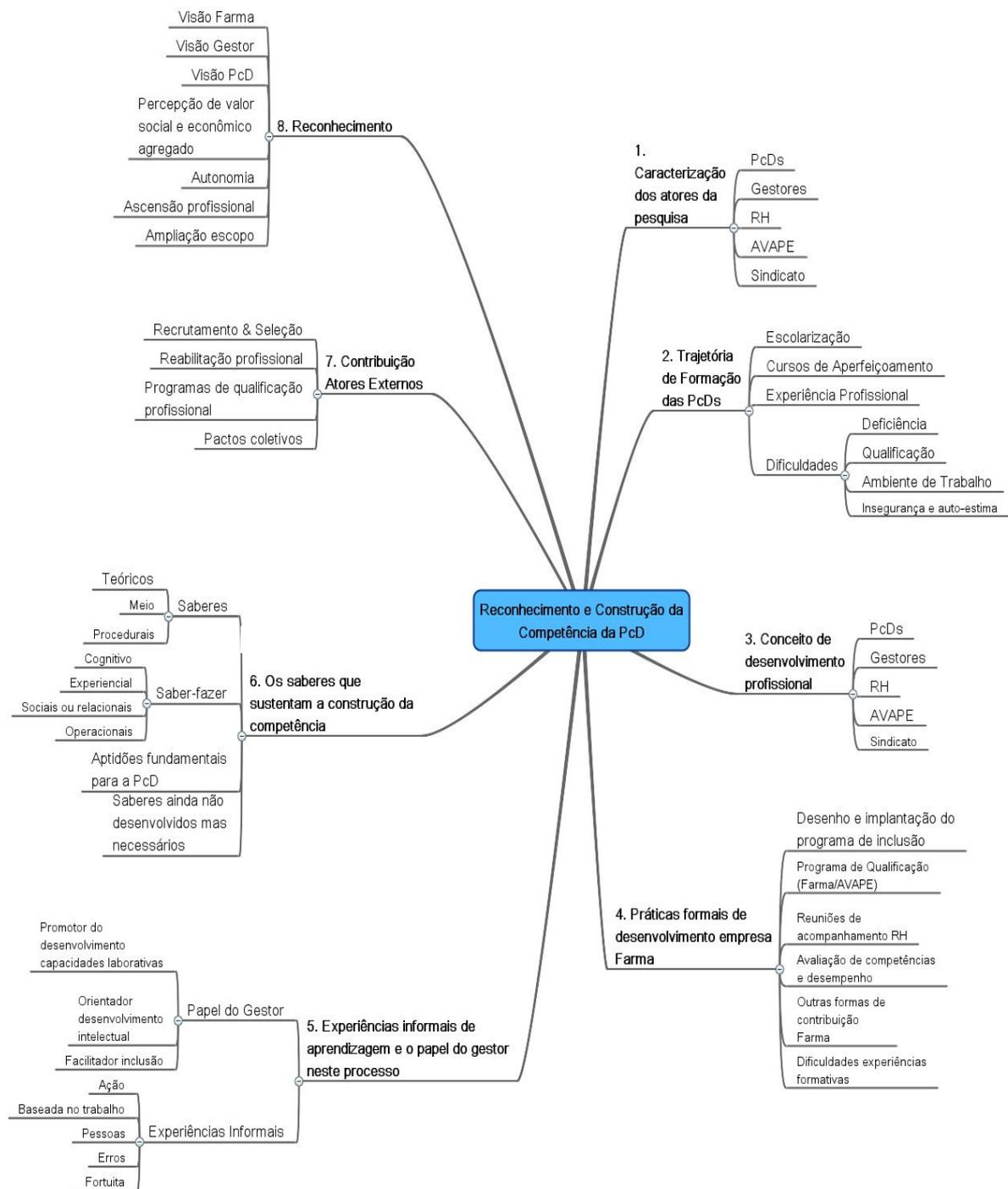


Figure 8: Agrupamento das categorias desta pesquisa
 Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2 Disposição dos dados

A disposição dos dados é um conjunto organizado de informações, apresentadas de forma ordenada para que delas se possam extrair conclusões. Os dados são apresentados de forma sistematizada para que seja possível responder ao problema de pesquisa. As informações coletadas foram analisadas com o auxílio de tabelas de comparações intergrupos, elaboradas por meio do Microsoft Excel.

3.4.3 Obtenção e verificação de conclusões

As conclusões são os produtos da investigação e a interpretação destes dados. Considerando que esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo, a maior preocupação no momento da investigação será o significado que os participantes atribuem às práticas e situações que vivenciam. Conforme sinaliza Flores (1984), as tarefas de redução e apresentação dos dados permitem ao pesquisador fazer afirmações que avançam do descritivo para o explicativo e do concreto para o abstrato. Ainda segundo o autor, as conclusões são “afirmações, proposições nas quais se recorrem os conhecimentos adquiridos pelo investigador em relação ao problema estudado” (p. 58).

As conclusões estabelecem a relação encontrada entre dois ou mais elementos ou variáveis e serão analisadas na próxima seção, que verifica e interpreta os resultados à luz do referencial teórico apresentado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o grupo de atores que faz parte deste projeto, foram realizadas 16 entrevistas semi-estruturadas em profundidade, além da coleta de dados por meio de uma entrevista informal com o representante do Sindicato das Indústrias Farmacêuticas e análise de documentos publicados por essa associação.

Como são quatro diferentes atores, optou-se por uma análise cruzada das meta-categorias definidas para este trabalho, apresentadas na Figura 9. As impressões não serão analisadas separadamente. Isso fará com que, em determinados momentos, alguns atores não terão suas falas representadas, pois incluiu-se somente o que é mais representativo.

O objetivo ao fim do capítulo será sistematizar as principais considerações acerca das categorias e subcategorias de análise, sua relação com as percepções dos atores, bem como suas contribuições para o problema de pesquisa, que investiga quais experiências são significativas para a construção de competências e reconhecimento profissional da PcD já inserida no contexto organizacional e quem são os principais atores que contribuem para este processo.



Figura 9: Atores e meta categorias desta pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ATORES DA PESQUISA

Conforme exposto na etapa de metodologia, uma das bases para a análise dos resultados desta pesquisa serão as contribuições dos cinco atores que participam do estudo de caso: PcDs, gestores, RH, associação parceira e sindicato. Todos os atores possuem alguma relação com a empresa selecionada para este trabalho: uma indústria farmacêutica com sede no estado de São Paulo. Atualmente, conta com um pouco mais de 1000 funcionários no Brasil e mais de 60 mil funcionários no mundo. Está posicionada entre um dos grandes grupos farmacêuticos do mundo, concentrando sua atuação em algumas grandes áreas terapêuticas. Seus produtos são comercializados em mais de 100 países. Neste estudo, a empresa será identificada pelo nome fictício Farma.

A missão da Farma está relacionada à contribuição da organização para a saúde do paciente. O lançamento de novos produtos para a população é um de seus grandes desafios. Por este motivo, os esforços na pesquisa e desenvolvimento estão concentrados em descobrir medicamentos cada vez mais eficazes e que melhorem a qualidade de vida das pessoas.

Entre os valores corporativos, destacam-se o respeito a diversidade e aos indivíduos, base para que a empresa desenvolva programas para conscientizar seus colaboradores sobre a importância do respeito e valorização daqueles que são diferentes.

A empresa não possui nenhum programa de responsabilidade social, sustentabilidade ou diversidade estruturado. Neste caso, a criação de um programa de inclusão de pessoas com deficiência se deu por conta da necessidade do preenchimento das cotas impostas pela Lei 8.213. Trata-se de um programa formal, que inclui processos e atividades relacionados à contratação, desenvolvimento e acompanhamento das PcDs na organização. Teve início em 2007, sob a coordenação da área de Recursos Humanos, que conta também com o auxílio de parceiros externos para a operacionalização de algumas atividades, especialmente recrutamento e treinamento destes colaboradores.

Dado este contexto, apresenta-se, na sequência, a caracterização dos atores desta pesquisa. Uma breve descrição destes sujeitos foi apresentada no capítulo de metodologia, todavia, o objetivo desta seção é apresentar informações mais detalhadas sobre cada um dos participantes.

4.1.1 Pessoas com deficiência

Atualmente, a Farma aproximadamente 30 PcDs em seu quadro de funcionários, portadores dos mais diversos tipos de deficiência: física, auditiva, visual e mental. Estas pessoas trabalham na área administrativa e na fábrica, exercendo atividades operacionais e administrativas com baixo nível de complexidade. Dez pessoas deste universo foram entrevistadas. O critério de seleção dos escolhidos foi a participação no programa de inclusão promovido pela empresa. Apresenta-se, na sequência, o Quadro 5, com o resumo do perfil destes sujeitos.

Conforme indicado no Quadro 5, as pessoas com deficiência entrevistadas possuem idade variando entre 18 e 39 anos, em média 27,8 anos. Em relação à deficiência, dos dez entrevistados, oito possuem deficiências congênitas e dois deficiências que foram adquiridas ao longo da vida. Predomina a deficiência física, seguida da visual e auditiva.

Quadro 5: Perfil das PcDs entrevistadas

Entrevistado	PcD 1	PcD 2	PcD 3	PcD 4	PcD 5
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	21	31	34	39	31
Estado Civil	Solteira	Casado	Casada	Solteira	Casada
Tipo de deficiência	Deficiência física - nanismo	Deficiência visual - baixa visão	Deficiência visual - baixa visão	Deficiência física - nanismo	Deficiência auditiva bilateral parcial
Como e quando adquiriu a deficiência	Congênita	Congênita	Congênita	Congênita	Congênita
Data de início na empresa Zeta	Janeiro/2008	Janeiro/2008	Janeiro/2008	Janeiro/2008	Janeiro/2008
Principais atividades desenvolvidas	Pagamentos, correspondências, protocolos, arquivos, controle de amostras de medicamentos.	Suporte departamento fiscal (controle NF, pagamento impostos, etc).	Pagamentos, contato com fornecedores e candidatos, arquivos, preparação de materiais.	Atendimento e encaminhamento das solicitações de baixa complexidade para a área de vendas.	Arquivo físico e eletrônico dos processos de licitação. Suporte geral ao departamento.
Entrevistado	PcD 6	PcD 7	PcD 8	PcD 9	PcD 10
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Idade	27	18	20	32	25
Estado Civil	Casada	Solteira	Solteira	Solteira	Solteiro
Tipo de deficiência	Deficiência física - monoparesia	Deficiência Física - membros com deformidade congênita	Deficiência auditiva bilateral parcial	Deficiência física - paralisia cerebral	Deficiência física - membros com deformidade congênita
Como e quando adquiriu a deficiência	Adquirida	Congênita	Adquirida	Congênita	Congênita
Data de início na empresa Zeta	Junho/2008	Janeiro/2008	Janeiro/2008	Janeiro/2008	Janeiro/2008
Principais atividades desenvolvidas	Cadastro e pagamento a todos os fornecedores do departamento. Registro de multas dos veículos corporativos.	Pagamentos aos médicos, contratos, arquivo, contato com profissionais da área de vendas.	Pagamentos, controle de correspondências, procedimentos eletrônicos. Suporte geral ao departamento.	Contato com fornecedores de artes finais, elaboração das atas de reuniões, revisão de materiais.	Pagamentos, controle de medicamentos, contato com fornecedores/médicos, automatização de processos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

As mulheres são a maioria no grupo dos profissionais contratados pelo programa, característica refletida nesta amostra, formada por oito mulheres e dois homens. Em relação ao estado civil, apesar do isolamento social que muitas PcDs vivenciam, este não parece ser um fato para este grupo. Entre os entrevistados, 60% são solteiros e 40% casados, sendo que muitos dos solteiros afirmaram manter uma vida afetiva normal, conforme relato da entrevistada:

Eu tenho um namorado que tem um e oitenta. E no início do namoro mesmo, ele falou para mim que eu não iria sair com ele porque todo mundo ficava olhando. Hoje em dia todo mundo continua olhando, mas eu aprendi a não dar importância para isso. Se ele está comigo, ele sabe como eu sou. Então se ele me aceita do jeito que eu sou, não tem por que eu ligar para o que as outras pessoas estão pensando. (PcD 1 - deficiente física - nanismo).

Nove dos dez entrevistados foram contratados em Janeiro de 2008, como parte do programa de inclusão, para exercer a função de auxiliar administrativo. Estes profissionais atuam em diferentes áreas da organização e exercem atividades bastante operacionais, incluindo suporte geral aos departamentos onde atuam, além de atividades como pagamentos, arquivo, protocolos, controle de contratos e amostras, contato com fornecedores, clientes internos, entre outros. Para exercer suas atividades, muitos contaram com adaptações nas estações de trabalho. Estas adaptações incluíram a compra de aparelhos telefônicos especiais, para aqueles que possuem deficiência auditiva e adequações nas mesas, cadeiras e computadores pessoais, para aqueles que possuem deficiência física e visual. A empresa foi além das adaptações arquitetônicas, tendo custeado a compra de aparelhos auditivos individuais para deficientes auditivos e próteses para deficientes físicos que apresentaram necessidade destes recursos.

4.1.2 Gestores

Foram entrevistados quatro gestores que possuem em suas equipes alguma pessoa com deficiência. Estas pessoas são os principais responsáveis pela gestão da PcD no tocante à sua contratação, atendimento das condições mínimas para o trabalho, distribuição e acompanhamento das atividades no dia a dia, avaliação de desempenho, bem como desenvolvimento profissional. No Quadro 6, apresentam-se algumas características deste grupo:

Quadro 6: Perfil dos gestores

Entrevistado	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4
Idade	29	29	35	31
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Formação Acadêmica (Graduação)	Administração	Design Gráfico	Farmácia	Marketing
Data de início empresa Zeta	Janeiro/2007	Abril/2002	Março/2004	Abril/2003
Data de início como Gestor	Julho/2006	Outubro/2006	Abril/2008	Janeiro/2008
Área	Recursos Humanos	Assuntos Regulatórios	Médica	Marketing
Nr. colaboradores na equipe	6	2	4	1
Nr. PcDs na equipe	1	1	1	1
Identificação da PcD que gerencia	PcD 6	PcD 9	PcD 10	PcD 1

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Trata-se de um quadro de gestores relativamente jovem, com idade variando entre 29 e 35 anos. Há um equilíbrio de homens e mulheres entre os entrevistados. Considerando que todos atuam em áreas distintas na organização, a formação destes profissionais é bastante diversificada, com profissionais formados em Administração, Design Gráfico, Farmácia e Marketing. Apesar da diversidade na formação, todos os líderes que fazem parte do quadro de funcionários desta empresa participam regularmente de Programas para Desenvolvimento da Liderança, que abordam temas como desenvolvimento de pessoas, *feedback*, *coaching*, gestão por competências, equipes de alta performance, entre outros. Tais Programas são iniciativas da Farma para munir os gestores com alguns conceitos e ferramentas fundamentais para a gestão de equipes.

As equipes destes entrevistados são pequenas, formadas por até seis pessoas. Todos os gestores entrevistados possuem uma pessoa com deficiência em seus times, incorporadas ao quadro de funcionários a partir de Janeiro de 2008, data de contratação do primeiro grupo de PcDs pelo programa de inclusão. Com exceção do Gestor 1, que já vivenciou a troca de uma PcD, encaminhada para uma área com atividades mais direcionadas às suas habilidades, até o encerramento deste trabalho todos os outros continuavam gerenciando as mesmas PcDs desde o início de 2008.

Em relação à preparação dos gestores para o recebimento destes profissionais, houve uma orientação básica por parte da área responsável pelo Programa; entretanto, não foi realizado nenhum treinamento específico que abordasse com detalhes as particularidades relativas à gestão de PcDs. Por se tratar de uma experiência nova para todos os entrevistados, acredita-se que uma atividade mais específica de capacitação poderia ter contribuído com a inclusão destes profissionais ao time. Ao que parece, os gestores não se sentiam ainda seguros para receber os novos colaboradores:

Eu acho que o RH poderia ter preparado melhor, mas foi [uma orientação] interessante, que a gente já chegou um pouco mais leve. Então a gente não sabia exatamente o que a gente ia encontrar (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Mas eu tive que ter um trabalho de preparação para recebê-los, assim, teve uma orientação no início, mas não foi suficiente, lógico que serviram como base para que eu tivesse um norte, mas no dia a dia eu precisava contar com a ajuda das meninas de RH sempre que eu tinha alguma coisa mais difícil. Queira ou não, é preciso fazer algumas adaptações no modo de trabalho (Gestor 1 – líder da PcD 6 – deficiente física - monoparesia).

Conforme já indicado anteriormente, as PcDs contratadas pelo Programa exercem atividades bastante operacionais. Para a coordenação do programa, este é um dos motivos pelo qual não se exige muita senioridade nem experiência dos gestores. Os gestores 1 e 2 são os que coordenam equipes há mais tempo: aproximadamente 3 anos. Os gestores 3 e 4 tiveram sua primeira experiência assumindo a responsabilidade pela gestão de uma pessoa com deficiência, sendo que o Gestor 4 possui somente a PcD em sua equipe. Esta não é uma realidade somente do grupo desta amostra e, sim, do universo dos gestores responsáveis por este grupo de profissionais na organização.

4.1.3 Recursos Humanos

O Programa de inclusão para a pessoas com deficiência da Farma é coordenado pela área de Recursos Humanos. Para este estudo, foi entrevistada a coordenadora do programa, que tem 42 anos e é do sexo feminino. Esta profissional possui cargo gerencial, é formada em psicologia e está na empresa desde janeiro de 2006. Não tem experiência em psicologia clínica, pois desde que se formou atua na área de Recursos Humanos, tendo atuado em diversas empresas multinacionais. Está envolvida com o Programa de inclusão desde a sua

concepção, em 2006. Adicionalmente, gerencia uma equipe de 3 colaboradores, dos quais um possui deficiência. Esta PcD foi entrevistada para este estudo, identificada como PcD 3.

4.1.4 Associação parceira para os programas de qualificação - AVAPE

Como mencionado anteriormente, uma das organizações externas que contribuem com o programa de inclusão das pessoas com deficiência na Farma é a AVAPE – Associação para Valorização e Promoção dos Excepcionais. A parceria foi estabelecida em junho de 2008, com o objetivo de criar um programa de capacitação que atendesse às necessidades identificadas durante as reuniões de acompanhamento com os gestores, assim como nas avaliações de desempenho das PcDs.

A entrevistada na Associação Parceira, identificada neste estudo como Representante AVAPE, é do sexo feminino, formada em psicologia, com especialização em desenvolvimento organizacional. Está na AVAPE há 14 anos e iniciou suas atividades na área de recrutamento e seleção. Atuou em diversas áreas, tendo, inclusive, gerenciado uma das principais unidades da associação no estado de São Paulo. Atualmente, é uma das responsáveis pelos programas de qualificação. Entre as suas principais atividades, estão o desenho de soluções de qualificação customizadas para clientes corporativos, sugestão de conteúdos, busca por instrutores qualificados para a prestação de serviços, bem como seleção dos instrutores de acordo com o perfil dos alunos. Esta profissional é o principal contato da AVAPE com a Farma.

A AVAPE foi fundada em 1982, a partir das necessidades de prestação de serviços para um grupo de funcionários da empresa Volkswagen, localizada em São Bernardo do Campo, no Estado de São Paulo, conforme relata a entrevistada da Associação:

Porque assim, em um primeiro momento, há 26 anos atrás as pessoas necessitavam um grupo de funcionários da Volkswagen para se terem o quê? Seus filhos, seus irmãos estavam precisando de algo mais que aquele atendimento clínico que era dado pela própria empresa. Então pensaram em um atendimento clínico especializado, um psicólogo, uma assistente social, com um médico, mas que fosse direcionado para Pessoas com deficiência. Mas, já naquela época, a AVAPE sabia que tinha que gerir seus próprios recursos e tinha a questão da autossustentabilidade. Então, ainda dentro da Volkswagen, ela começa a buscar trabalhos para grupos, estação de serviço para sustentar todo esse entendimento clínico (Representante AVAPE).

Nota-se que, desde sua fundação, a AVAPE demonstrou uma preocupação diferente da filosofia de outras organizações não governamentais: garantir recursos para oferecer às PcDs os serviços aos quais se propunha. Houve uma evolução na forma de trabalho da associação. Durante os 14 anos de atuação, a entrevistada vivenciou inúmeras mudanças na atuação da AVAPE, entre as quais destacam-se: i) dificuldades financeiras passadas pela associação; ii) busca de excelência na qualidade dos serviços, reconhecida pela conquista da certificação ISO, em 1996, e renovada nos anos seguintes; iii) implantação da Lei das Cotas, que alterou drasticamente a importância dada pelas empresas aos serviços prestados. Esta forma de atuação, especialmente a profissionalização dos serviços, foi vista por muitos de forma negativa:

Então, talvez porque a gente tenha começado na Volkswagen e porque tinha essa questão da autossustentabilidade, a gente muito cedo começou a ter uma série de ferramentas e um nível de exigência de uma empresa mesmo [...] Nós fomos a primeira entidade a ter a certificação da ISO. Então a gente tinha, o nosso público-alvo era a pessoa com deficiência, que naquela época era vista sempre como uma área mais assistencialista, uma área mais clínica. E as entidades na época, elas não viam como que a AVAPE ganha dinheiro, como a AVAPE vende projetos, como a AVAPE vende colocação, mas eu não posso, né? Tem que ser na base da doação, tem que ser na base do bazar e desde que eu entrei na AVAPE nunca foi desse jeito. E desde que, pelo que eu sei, desde a fundação dela. Então a gente tinha, eu acho que isso foi uma entrada, que muitas vezes nós éramos mal interpretados (Representante AVAPE).

Esta percepção diferente, entretanto, não se configurou um impeditivo nem alterou a forma de trabalho estipulada pela AVAPE. Pelo contrário, a partir da iniciativa pioneira na Volkswagen, a AVAPE foi aprimorando as atividades oferecidas à comunidade e também ampliando suas operações para outras cidades, especialmente na cidade de São Paulo e ABC Paulista. Hoje, a Associação é especialmente reconhecida pelo seu trabalho nas áreas de prevenção, diagnóstico, reabilitação clínica e profissional, qualificação e colocação profissional, programas comunitários e capacitação em gestão para organizações sociais, além de oferecer atendimento a pessoas com todos os tipos de deficiência, do recém-nascido ao idoso.

De acordo com informações de seu Relatório Social, disponíveis na página da AVAPE na internet, a AVAPE está presente nas cidades de São Paulo, São Bernardo do Campo, Santo André, Taubaté, São José dos Campos, Tatuí e Resende, contando com aproximadamente 3000 colaboradores, que amparam a organização no alcance de sua missão: Promover as competências das pessoas com deficiência visando sua autonomia, segurança e dignidade para o exercício da cidadania.

Tanto os serviços oferecidos quanto o número de pessoas atendidas cresceram. Em 2008, 20.450 pessoas participaram de alguma atividade de capacitação promovida pela organização, representando um avanço de 33% em comparação com o ano anterior. 90% do total de serviços prestados são gratuitos e oferecidos para pessoas de baixa renda na comunidade onde a instituição atua. Adicionalmente, são disponibilizados serviços para organizações públicas e privadas, tais como:

- a) Serviços de consultoria para inclusão profissional de pessoas com deficiência;
- b) Serviços de treinamento e capacitação profissional;
- c) Serviços de consultoria em acessibilidade e medicina ocupacional;
- d) Serviços de alocação de profissionais;
- e) Serviços de *contact center* – AVAPE NET;
- f) Serviços de alimentação – AVAPE NUTRE;
- g) Serviços institucionais – AVAPE na dança, AVAPE na música, lei Rouanet, etc.

Com relação aos treinamentos, vale dizer que o principal objetivo é capacitar os participantes a exercer uma profissão no mercado de trabalho e vencer as barreiras impostas pelas limitações da deficiência, assim como restrições sociais. Os cursos visam à formação global do indivíduo. Atualmente, a Associação possui mais de 25 ofertas, organizadas em cinco diferentes áreas: Informática, Atendimento ao Cliente, Turismo, Eventos e Negócios e Administração. As aulas são ministradas nas Unidades da AVAPE ou em locais cedidos pelas organizações que contratam este tipo de serviço.

Na busca de parâmetros internacionais para o desenvolvimento de seus programas sociais, promoção da qualidade, inovação e aperfeiçoamento profissional, a AVAPE mantém parcerias com diversas organizações no país e no mundo. A organização é membro de três redes internacionais: i) Rehabilitation International (RI); ii) Grupo Latino americano para la Participación, la Integración y la Inclusión de las Personas con Discapacidad (GLARP-IIPD) e; iii) Rede Alliance WDI – William Davidson Institute - University of Michigan.

4.1.5 Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo

O Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo – Sindusfarma – apresenta-se como um importante ator para a inclusão de pessoas com deficiência na indústria. Fundado em 1933, foi a primeira entidade associativa do setor industrial farmacêutico no estado de São Paulo; congrega em seu quadro associativo empresas que produzem cerca de 80% de medicamentos no Brasil e empregam aproximadamente 60 mil profissionais.

A prestação de serviços a seus associados é uma das principais funções do Sindicato. As principais atividades realizadas pelo órgão são apresentadas abaixo (SINDUSFARMA, 2009):

- Contribuição para o desenvolvimento dos profissionais do setor;
- Atenção sobre a legislação e regulamentação sanitária e sindical-trabalhista, econômica e tributária;
- Contribuição com os órgãos governamentais;
- Negociação de convenções coletivas de trabalho com as entidades das categorias profissionais e trabalhadores em geral;
- Definição e concessão de benefícios aos trabalhadores do setor.

A partir deste escopo amplo de atividades e das dificuldades encontradas pelas empresas em localizar PcDs aptas e capacitadas para cumprir as exigências da Lei nº 8.213, o Sindusfarma e a Federação dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas e Farmacêuticas no Estado de São Paulo assinaram, em março de 2006, uma convenção coletiva que formaliza a criação de um programa para inclusão de pessoas com deficiência na indústria farmacêutica.

Esta convenção foi formalizada junto à Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo – SRTE/SP e representou o primeiro acordo desta natureza firmado com um sindicato, tendo prorrogado por dois anos o prazo para contratação de PcDs, sem a aplicação de multas. A contrapartida foi a criação de um plano de ação para capacitação destes profissionais, cujas principais atividades foram descritas na convenção:

As empresas viabilizarão a inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no mercado de trabalho, combatendo a discriminação e proporcionando seu desenvolvimento, através dos seguintes procedimentos: a) Contratação de Pessoas com deficiência, com qualificação necessária para suprir a necessidade de mão-de-obra; b)

Contratação de Pessoas com deficiência, que necessitarão de curso de formação e qualificação visando suprir à necessidade de mão-de-obra; c) A contratação será efetivada quando do início do curso de capacitação e qualificação de Pessoas com deficiência, o qual poderá ter duração de até 2 anos (SINDUSFARMA, 2006, art. 2º).

De acordo com Carvalho (2008), desde a assinatura deste acordo, as empresas da indústria contrataram 906 PcDs, número inferior aos 1300 estipulados no início. A autora indica que, em junho de 2008, apenas 5% do total de empresas beneficiadas cumpriram a cota integralmente.

Entre as principais dificuldades apontadas pelos empregadores do setor, figuram: i) o fato de a maioria dos funcionários ser representante de vendas, o que, segundo Carvalho (2008, p. 1), “exige dispendiosas adaptações nos veículos utilizados”; ii) baixa escolaridade do profissional com deficiência; iii) ausência de um programa de inclusão; iv) ações pontuais de inclusão; v) falta de informação dos departamentos, gestores e equipe; vi) pouca flexibilização do perfil das vagas; e vii) falta de acessibilidade (CARVALHO, 2008; SINDUSFARMA, 2008).

Mesmo tendo o Sindicato estruturado um programa de inclusão de pessoas com deficiência, as empresas alegam que continuam tendo dificuldades para contratar e incluir PcDs. Os dados publicados pelo Sindicato (SINDUSFARMA, 2009) demonstram uma melhora significativa nos indicadores; entretanto, o número de empresas que atenderam plenamente à política de cotas ainda é baixo comparado ao potencial de aproveitamento destes profissionais. Todos estes argumentos foram apresentados pelo Sindusfarma à SRTE/SP, que concordou com a renovação do pacto, válido agora até junho de 2010.

Além de acompanhar as ações que estão sendo realizadas nas empresas e reportar os números de contratação à Secretaria, o Sindicato tem o papel de reforçar as parcerias com entidades que promovem a qualificação, como o SENAI, realizar fóruns de discussão e também disponibilizar às empresas listas com nomes de PcDs qualificadas para atuar na indústria.

Após a apresentação e caracterização dos atores da pesquisa, passa-se agora a discutir o desenvolvimento profissional da PcD.

4.2 TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO DAS PcDs

Esta seção apresenta a trajetória individual das PcDs que fazem parte desta pesquisa, antes de seu ingresso na Farma. Serão abordados o processo de escolarização destes indivíduos, cursos realizados, histórico profissional e as principais dificuldades encontradas ao longo deste percurso. Esta compreensão é fundamental para que haja um maior entendimento acerca do processo de construção de competência destes sujeitos, além de estar fundamentada no conceito de mobilização profissional exposto por Le Boterf (2003), já discutido no item 2.1.2. Em síntese, o autor atrela a demonstração da competência à articulação das situações relativas à bibliografia e socialização do sujeito, sua formação e experiência profissional.

4.2.1 Processo de escolarização

A inclusão escolar baseada na Constituição Federal prioriza a escolarização de pessoas com deficiência preferencialmente na rede regular de ensino, desde que capazes de se adaptar (BRASIL, 1988). Todas as PcDs que participaram deste estudo cursaram a educação fundamental regular e concluíram o ensino médio na rede pública de ensino, conforme indicado no Quadro 7. Vale salientar que nenhuma das PcDs apresenta incapacidade restrita, ou seja, todas possuem algum tipo de deficiência, sem demonstrar, contudo, limitação total, como, por exemplo, deficiência auditiva total, paraplegia, incapacidade de ouvir ou cegueira.

Ao relatarem seu processo de escolarização, muitas PcDs demonstram orgulho por terem tido a capacidade de estudar em escolas regulares:

Bom, eu tenho segundo grau completo, eu fiz estudo normal. Sempre estudei em escola normal. Apesar de tudo, sempre deu. Então eu estudei normal, certinho, que não é supletivo nem nada (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Olha, eu estudei em uma escola pública, foi até no primário, foi normal, tudo. Colegial, ginásio, foi tudo normal (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Estudar em escolas regulares, ou “normais”, como apontado pelos entrevistados, não deixa de ser uma conquista, por demonstrar a inclusão destas pessoas no sistema educacional. Sublinhe-se o fato de os participantes desta pesquisa apresentarem níveis de escolaridade

superiores aos da média das PcDs, demonstrados anteriormente no Quadro 3. Esta análise vale tanto para os anos de estudo quanto para os tipos de cursos atendidos, uma vez que nenhum dos entrevistados participou de classes de educação de jovens e adultos, modalidade bastante frequentada por pessoas com deficiência. Estes cursos normalmente são destinados àquelas pessoas que não tiveram acesso à escolarização formal na idade recomendada. Tratam-se de cursos de menor duração – presenciais ou à distância – que normalmente suprimem conteúdos em virtude do menor tempo para conclusão das turmas, culminando com lacunas no processo educativo e desigualdade de condições no mercado de trabalho (SILVA; SILVESTRE; NASCIMENTO, 2006). A alta participação nestes cursos reflete tanto o baixo rendimento quanto o abandono escolar com retorno mais adiante (NERI, 2003). Esta, no entanto, não é a situação deste grupo, que conseguiu na sua totalidade participar da educação regular.

Quadro 7: Nível de escolarização das PcDs entrevistadas

Entrevistado	Ensino Médio	Ensino Superior
PcD 1	Concluído em 2005 em escola pública	Cursando Administração na Universidade Bandeirante de São Paulo (UNIBAN). Previsão de conclusão: 2012.
PcD 2	Concluído em 2003 em escola pública	Não possui
PcD 3	Concluído em 2003 em escola pública	Cursando Gestão de Pessoas na Faculdade Metropolitanas Unidas (FMU). Previsão de conclusão: 2011.
PcD 4	Concluído em escola pública. Ano não informado	Cursando Gestão de Pessoas na Universidade Anhanguera. Previsão de conclusão: 2010.
PcD 5	Concluído em 1995 em escola pública	Não possui.
PcD 6	Concluído em 1999 em escola pública	Formada em Logística pela Universidade Bandeirante de São Paulo (UNIBAN). Curso concluído em 2007.
PcD 7	Concluído em 2007 em escola pública	Cursando Administração com ênfase em Marketing no Centro Universitário FIEO (UNIFIEO). Previsão de conclusão: 2012.
PcD 8	Concluído em 2007 em escola pública	Cursando Administração na Universidade Paulista (UNIP). Previsão de conclusão: 2012.
PcD 9	Concluído em 1999 em escola pública	Formada em Pedagogia pela Universidade de Santo Amaro (UNISA). Curso concluído em 2008.
PcD 10	Concluído em 2001 em escola pública	Formado em Ciências da Computação pela Universidade de Santo Amaro (UNISA). Curso concluído em 2007.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Participar das classes regulares não significa, contudo, que não existiram dificuldades no processo de escolarização. Houve um esforço adicional, por parte das PcDs, para a conclusão de seus estudos. Os relatos apresentados anteriormente sugerem esta dificuldade, conforme a fala da PcD 5: “Apesar de tudo, sempre deu”. Trata-se de uma referência às dificuldades decorrentes da deficiência, posto que esta profissional possui deficiência auditiva bilateral parcial desde que nasceu. Sua audição é extremamente prejudicada e a existência de defeitos nos ossos da face a impossibilitam de utilizar aparelhos auditivos. A PcD aprendeu leitura labial e conseguiu concluir o ensino médio em escola pública, sem a necessidade de pular ou acelerar etapas. A leitura labial auxilia aquelas pessoas que possuem deficiência auditiva a superar barreiras, conforme depoimento a seguir, em que a entrevistada afirma não ter tido dificuldades para acompanhar as aulas no ensino regular:

Acompanhava normal. Geralmente porque eu fazia muita leitura labial. [...] Até hoje eu faço, apesar de usar o aparelho. Então isso ajudou bastante (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Contar com o suporte especializado pode ajudar na superação de barreiras. No trecho apresentado na sequência, outra entrevistada discorre sobre a importância de estudar em uma escola privada de excelente qualidade, onde contava com a ajuda de profissionais qualificados e com toda a infraestrutura da instituição:

Estudei 10 anos no Porto Seguro, colégio alemão, pois meu pai conseguiu uma bolsa. Lá eu tive uma excelente formação intelectual, pois além das aulas regulares, tinha também aulas de reforço com fonoaudiólogas e outros professores. O ensino lá é muito bom. Eu não fui mimada por meus pais, mas fui mimada no colégio, porque sempre que eu precisava tinha alguém para me ajudar, para fazer as coisas por mim. Fiquei no Porto seguro até completar a 8a. série (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Considerando todos os participantes desta pesquisa, a PcD 9 foi a única que teve a oportunidade de estudar em uma escola privada antes de ingressar no ensino superior. Para ela, esta oportunidade foi crucial em seu processo de escolarização. Todavia, é preciso atenção para não incorrer em cuidados exagerados que prejudiquem a autonomia destas pessoas, bem como sua capacidade de lidar com problemas do cotidiano. Foi o que aconteceu com a PcD 9; como seu pai não conseguiu renovar a bolsa de estudos, teve que seguir seus estudos em uma escola pública. A entrevistada comenta o episódio:

Foi um choque muito grande porque eu estava acostumada com uma boa estrutura e com muitas pessoas me dando suporte. Lá [na escola pública] eu não tinha suporte nenhum, todas as matérias eram passadas na lousa e eu tinha dificuldades de escrever, perdia matéria. [...] Depois que eu terminei o ensino médio, eu fiquei bastante desmotivada a estudar, pois não aprendi como no Porto Seguro (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

A insegurança em sua capacidade individual de aprendizagem foi um dos principais motivos para que a entrevistada abandonasse por oito anos os planos de iniciar um curso de graduação. Mais uma vez, observam-se períodos de “altos e baixos”, frutos de uma trajetória irregular, com abandonos e retomadas ao longo do processo educacional.

Em se tratando do ensino superior, à medida que a PcD alcança níveis educacionais mais elevados, o percentual de pessoas matriculadas em cursos de graduação aumenta. Na visão de Neri (2003), este aspecto pode estar relacionado com o fato de que as deficiências em geral estão mais associadas com os anos de idade, ou seja, conforme os indivíduos vão envelhecendo, aumentam o número de pessoas com algum tipo de deficiência. Além da idade, existe também o acúmulo dos anos estudados, pré-requisito para iniciar qualquer curso superior.

Um dos requisitos para fazer parte do quadro de funcionários da Farma na função de auxiliar administrativo é o ensino médio completo. Somente três PcDs do grupo que participou deste estudo já concluíram cursos de graduação. A motivação para a busca por este tipo de qualificação foi a expectativa por melhores oportunidades profissionais. A escolha de cada curso se deu em decorrência das habilidades que cada um acreditava ter:

Eu estava trabalhando na creche e gostava muito de ter contato com as pessoas, de tentar ajudar as pessoas, por isso decidi fazer pedagogia. O pessoal da creche me incentivou a fazer a faculdade (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Enquanto o ensino médio foi todo concluído em escolas públicas, o ingresso no ensino superior se deu pela rede privada de ensino. Estes dados aderem às estatísticas de alunos matriculados no ensino superior no Brasil, que indicam que 88% dos estudantes frequentam instituições privadas (INEP, 2007). Estudar em uma instituição privada não representa uma escolha e, sim, o reflexo da baixa oferta de vagas das instituições públicas em relação às privadas. As falhas no processo de escolarização das PcDs impedem que estas pessoas tenham iguais condições de acesso ao ensino superior e exigem grandes esforços das famílias para custeio dos estudos:

Bom, eu queria uma coisa melhor para mim, para a minha vida. Eu pensava um pouco para a frente. E aí, junto com o meu pai, eu conversei com ele, e aí a gente tentou fazer uma maneira de enxugar o orçamento para estar fazendo essa faculdade. E botamos isso em prática. Meu pai falou: “Vamos fazer.” Até porque ficar só na pizzaria não ia dar futuro para mim (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

O relato da PcD 10 é um exemplo bem sucedido do esforço da família para investir em educação. Todavia, para a maioria das PcDs ouvidas, esta não se configurava uma alternativa viável antes do ingresso na empresa Farma. As famílias, normalmente de baixa renda, já tinham outros compromissos que as impediam de destinar tantos recursos financeiros para o pagamento das mensalidades das instituições privadas, conforme discorrem os entrevistados:

Tenho a irmã caçula que é deficiente física. Então o caso dela é um pouquinho pior do que o meu. Então a minha mãe, na época a minha mãe estava pagando a casa, teve que fazer a cirurgia dela. Então ela fez 12 cirurgias e o único médico que ela conseguiu era em Campinas. Então era dinheiro que gastava para pagar. Então tiveram muitas coisas que a gente deixou de fazer, como ela ajudar a pagar uma faculdade. [...] Agora eu já entrei na faculdade, na Anhanguera, estou fazendo gestão de pessoas. É um curso de dois anos... Dois anos porque já não estou mais na idade [39 anos] de fazer curso de quatro anos (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Só que o ano passado eu fiquei parada em virtude de eu não ter... financeiro para pagar a faculdade, então eu fiquei descansando. Fiquei o ano passado só trabalhando (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

Os dois depoimentos anteriores são de indivíduos que iniciaram seu curso de graduação após serem contratados pela Farma. A interrupção dos estudos não foi escolha destes indivíduos, mas uma necessidade decorrente da falta de recursos para investir em educação. A fala da PcD 4 indica, inclusive, que esta profissional optou por não realizar um curso regular de graduação, com duração média de quatro anos, para ingressar em um curso de dois anos, em virtude da idade tardia em que teve oportunidade de iniciar o ensino superior. A renda obtida com o salário mensal oportunizou o ingresso no ensino superior para quatro das dez PcDs ouvidas, que direcionaram sua escolha para cursos em sua área de atuação, como administração e marketing.

Quando questionados sobre o motivo da busca por esta qualificação, os entrevistados foram unânimes em afirmar que sentiram a necessidade de continuar seus estudos após ingressarem na Farma, uma vez que a qualificação formal se mostra um pré-requisito para a evolução profissional. Esta também é a percepção daqueles que ainda não iniciaram o ensino superior, pois todos estão planejando retomar os estudos ainda em 2009 ou no início de 2010:

Eu acho que faz muita falta ter uma faculdade. Eu acho que habilidades intelectuais, pode-se dizer. Eu acho que estudo hoje é para qualquer um, é fundamental [...] Este ano eu vou procurar de novo uma faculdade (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Hoje em dia eu vejo que eu tenho que estudar. Eu nunca pensei em estudar, não vou mentir. Pensava só em trabalhar: “Trabalhando está bom.” Mas não, eu tenho muita vontade de estudar. E se Deus quiser, nesse ano, no meio do ano, eu vou fazer faculdade. Eu tenho que fazer (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

As atividades educacionais básicas assumem importância singular para a inclusão destes profissionais no contexto organizacional. O simples fato das PcDs terem despertado para a importância da escolarização após sua experiência na Farma já representa um ganho social. Possibilidades adicionais de desenvolvimento estão relacionadas com cursos extras de aperfeiçoamento, assim como experiências profissionais, tópicos que serão abordados na sequência.

4.2.2 Cursos de aperfeiçoamento

Parte do percurso de desenvolvimento profissional deste grupo de PcDs inclui a realização de cursos de aperfeiçoamento, cujo principal objetivo é desenvolver atributos fundamentais para a vida profissional. Na visão de Le Boterf (2003), saberes teóricos, saberes procedurais e saberes cognitivos podem ser adquiridos por meio da educação formal.

A maioria dos entrevistados indicou já ter realizado cursos de aperfeiçoamento com o objetivo de adquirir conhecimentos importantes para o mercado de trabalho e aprimorar sua empregabilidade. Os cursos mais citados foram os de informática, desenvolvimento profissional e rotinas administrativas. Foram mencionados também cursos de inglês, atendimento ao cliente, gestão de pequenos negócios, marketing, comunicação e desenvolvimento profissional.

O maior número dos [cursos] que eu fiz foi na área da informática. Foi Excel, Word, Windows, Power Point, Internet, avançado. Eu comecei em básicos, intermediário e cheguei a fazer o avançado. Fiz rotinas administrativas, gestão de pequenos negócios, fiz atendimento ao cliente, marketing ativo e passivo. Fiz muitas coisas, mas não seguido, eu fazia cursos, saía, arrumava emprego. Quando eu saía do emprego, voltava, fazia mais cursos, até achar uma coisa melhor (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Considerando que as possibilidades de ingressar num curso de graduação logo após a conclusão do ensino médio não é uma realidade para grande parte das PcDs, a realização de cursos extras configura-se uma forma intermediária de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. Sem dúvida, a viabilidade da realização deste tipo de atividade é maior do que adentrar em um curso de ensino superior, em virtude do processo seletivo, custos e quantidade de instituições que oferecem tais atividades. Diferente do ensino universitário, existem muitas instituições preocupadas com o desenvolvimento e qualificação das PcDs, que investem na preparação destes profissionais para o mercado de trabalho, oferecendo cursos gratuitos para este público:

Quando eu saí da escola eu não tinha curso, familiaridade com o computador, curso de computação eu não tinha, nada. E eu fiquei sabendo, no Hospital São Paulo, que tinha esta instituição que é a AVAPE, que ajudava e desenvolvia pessoas com deficiência e daí eu fui procurar. Aí eu fiz todos os cursos que tinha lá eu fiz: informática, atendimento, marketing, comunicação e expressão, todos que eu podia fazer lá eu fiz. Porque, é difícil para eu estudar, eu acho difícil para eu estudar em uma escola que não ajuda (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

A referência à escola que a entrevistada faz tem relação com a falta de suporte vivenciada ao longo de seu processo de escolarização. Observa-se, pelos dois relatos, que as PcDs concluíram o ensino médio sem a qualificação e orientação adequada para se lançar no mercado de trabalho. Além de proporcionar saberes, a realização dos cursos de aperfeiçoamento permite que estes profissionais se sintam mais capacitados para a busca do emprego. Como esta é uma dificuldade recorrente, o conteúdo de muitos cursos inclui a preparação para o processo seletivo, conforme fala da PcD 7: “Eles falavam como que se deve ir a uma entrevista de emprego, se comportar na empresa, como que funcionava e tudo mais”. Esta é a dinâmica comum dos cursos introdutórios de desenvolvimento profissional, especialmente daqueles destinados às pessoas com deficiência, que possuem menos familiaridade com tais processos. A importância deste tipo de preparação pode ser observada na fala a seguir:

Então, até que eu procurei vários estágios, mas eu não sei o que acontecia, se era da entrevista ou a minha qualificação era pouca, eu nunca passava nas entrevistas. Tipo, três entrevistas, eu acho, que eu consegui passar para a segunda fase. As outras, sempre na primeira fase eu já ficava (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Este profissional não realizou nenhum curso de preparação. Embora este possa não ser o único fator explicativo, ele poderia ter sido melhor preparado para enfrentar esta etapa

crucial para sua carreira. No grupo objeto deste estudo, quatro PcDs participaram de atividades desta natureza.

Os cursos de idiomas também figuraram entre as atividades de aperfeiçoamento citadas. Três PcDs mencionaram ter se matriculado para cursos de inglês, dos quais duas seguem tendo aulas regulares, a PcD 7 e a PcD 9. Enquanto a PcD 7 já consegue se comunicar no idioma e está concluindo o módulo avançado, a PcD 9 comenta sua dificuldade para aprender um novo idioma:

O problema é que eu já tenho dificuldades para falar português, falar inglês vai ser ainda mais difícil. É como se eu estivesse começando a falar de novo, nunca vou conseguir falar bem, pois não consigo pronunciar o “R” direito. Já estou fazendo aulas particulares na FISK [escola de inglês] e às vezes tento praticar com a minha irmã, que fala bem (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

O interesse e a disponibilidade de recursos para custear este tipo de atividade não são suficientes para garantir o aprendizado. No caso desta PcD, as dificuldades de fala decorrentes da paralisia cerebral são barreiras a serem superadas para desenvolver esta habilidade. Destaque-se, aqui, o papel da escola de inglês escolhida, que, diante da dificuldade apresentada pela aluna, disponibilizou o serviço de aulas particulares sem incrementar o valor da mensalidade, conforme afirmou a entrevistada.

Outra modalidade de atividades de aperfeiçoamento são os cursos profissionalizantes. Dos dez entrevistados, dois relataram ter realizado esse tipo de curso; a PcD 6 realizou o curso de secretariado executivo e a PcD 5 concluiu um curso de enfermagem. Como a decisão de realizar estes cursos foi tomada logo no início da carreira destas PcDs e as oportunidades de trabalho que surgiram não estavam relacionadas com os cursos realizados, nenhuma destas profissionais seguiu carreira nas áreas de estudo.

Entre todos os entrevistados, três alegaram não ter realizado nenhum curso de aperfeiçoamento: a PcD 1, a PcD 4 e a PcD 10. Antes de entrar na Farma, a PcD 1 estava totalmente envolvida no tratamento de sua deficiência. Os dois outros entrevistados, PcD 4 e PcD 10, argumentam que, em virtude da necessidade de trabalhar, não dispunham de tempo para a realização de atividades de aperfeiçoamento.

4.2.3 Experiência profissional

Os percursos diferenciados de cada uma das PcDs deste estudo ficam evidentes quando são analisadas suas experiências profissionais. O Quadro 8 mostra um resumo das experiências profissionais dos participantes deste estudo. Observa-se que a experiência na Farma não é o primeiro emprego para a maioria dos entrevistados, que iniciaram sua trajetória profissional cedo, constatado pela média de idade em que começaram a exercer atividades remuneradas: 16,3 anos.

Quadro 8: Experiências profissionais anteriores à empresa Farma

Entrevistado	Idade em 2009	Idade que começou a trabalhar	Resumo experiência profissional
PcD 1	21 anos	20 anos	Sem experiências profissionais anteriores à empresa Farma
PcD 2	31 anos	12 anos	1) Vendedor de salgadinho e sorvete na rua - Informal 2) Balconista, forneiro e copeiro - Padaria 3) Ajudante operador de máquinas - Pequena indústria 4) Ascensorista - Universidade em São Paulo
PcD 3	34 anos	18 anos	1) Vendedora - Loja de roupas 2) Balconista - Micro empresa 3) Recepcionista e telefonista - MESP
PcD 4	38 anos	16 anos	1) Balconista - Material de construção 2) Professora alfabetização adultos - Prefeitura Embu e IBA 3) Auxiliar de produção - Fábrica de decoração de Natal 4) Caixa - Supermercado Carrefour
PcD 5	31 anos	21 anos	1) Auxiliar de produção - Fábrica de CDs e DVDs 2) Auxiliar de escritório - Transportadora 3) Auxiliar de produção - Fábrica de chocolates Copenhagen
PcD 6	27 anos	10 anos	1) Faxineira - Informal 2) Servente de Pedreiro - Informal 3) Secretária - Imobiliária 4) Comissária - Empresa de ônibus 5) Pesquisadora, Assistente de gerência, Auditora de Merchandising, Auxiliar de campo - Instituto de pesquisa Nielsen
PcD 7	19 anos	16 anos	1) Auxiliar - escritório de contabilidade 2) Digitadora - empresa de informática
PcD 8	20 anos	18 anos	1) Operadora de Caixa - Mini mercado 2) Auxiliar de serviços gerais, Estoquista - Mini mercado
PcD 9	32 anos	14 anos	1) Babá - informal 2) Auxiliar de produção - Fábrica de chocolates Lacta 3) Auxiliar de produção - Fábrica de fraldas 4) Vendedora de sabonetes na rua - Informal 5) Recepcionista - ONG Caminhando 6) Office Girl - Escritório de advocacia 7) Auxiliar de recreacionista - Instituto Mazarello 8) Auxiliar de recreacionista - Creche Coração de Maria
PcD 10	25 anos	18 anos	1) Ajudante de pizzaiolo e pizzaiolo - Pizzaria familiar

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Essas trajetórias individuais refletem a variedade de oportunidades de cada sujeito ao longo de seu percurso profissional. A escolha por um determinado trabalho ou empresa foi motivada por diferentes razões, entre elas, necessidades financeiras, localização da empresa, indicação de amigos e/ou familiares ou simplesmente pela falta de outras opções de trabalho. Muitos relataram durante as entrevistas que a entrada no mercado de trabalho não foi uma escolha pessoal e, sim, uma necessidade de contribuir com a renda familiar.

Em virtude desta diversidade de contextos, é importante observar não só a quantidade, mas sobretudo a qualidade das experiências profissionais para o desenvolvimento da PcD. Nota-se que as experiências do grupo estão concentradas na realização de atividades operacionais, com baixo grau de complexidade. Grande parte das experiências foi adquirida em micro e pequenas empresas, e uma parcela significativa das PcDs entrevistadas não configurou vínculo empregatício, uma vez que se tratavam de experiências informais de trabalho, como a venda de produtos ou prestação de algum tipo de serviço. Esta é uma característica típica das primeiras atividades remuneradas exercidas por aqueles que precisam complementar o orçamento familiar:

O meu primeiro patrão, hoje é falecido, Sr. Antônio, ele tinha um bar que vendia salgadinho, amendoim, sorvete... e eu, ele me propôs um trabalho, falou assim: “Douglas, você quer vender esse salgadinho na rua, amendoim e sorvete?” Eu falei: “Quero.” Fiquei muito tempo vendendo salgadinho, sorvete, amendoim e já ganhava o meu dinheirinho e já ajudava em casa. Pelo menos eu não pedia coisas para a minha mãe, comprava com o meu dinheiro (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Olha, eu já fiz de tudo um pouco, eu trabalho desde os dez anos de idade. Então eu já fui servente de pedreiro, eu dava faxina. A minha família é uma família muito humilde [...] Depois disso em campanhas políticas eu trabalhei, fazendo assessoria lá para os políticos da região. Vendia Avon, lingerie, roupas (PcD 6 – deficiente física - monoparesia).

Mesmo que as tarefas executadas por esses indivíduos sejam atividades operacionais, o trabalho se torna uma forma de identidade social, “sou trabalhador” e econômica, “sou pago pelo meu trabalho”. Se, por um lado, o trabalho se constitui como uma atividade que contribui para o atendimento das necessidades sociais e econômicas dos indivíduos, por outro, pode representar para a PcD o enfrentamento de suas limitações, uma vez que começar a trabalhar em atividades que exigem responsabilidade e não oferecem as condições mínimas de trabalho é um desafio para qualquer pessoa, especialmente para aquelas que possuem algum tipo de deficiência.

Nem todas as PcDs entrevistadas, contudo, tiveram a necessidade de exercer atividades remuneradas com idade inferior a 16 anos, esta foi a situação enfrentada por três dos dez entrevistados. Isso não significa, entretanto, que a trajetória dos outros tenha sido facilitada.

Porque eu comecei a trabalhar assim, em materiais de construção, com 16 anos, trabalhei seis anos em materiais de construção, de balconista. Depois eu dei aula de alfabetização de jovens e adultos à noite. Foi para um projeto da prefeitura do Embu, que chamava Mova. E também dei aula no IBA, também de alfabetização de jovens e adultos à noite, que eu trabalhava de dia e dava aula à noite (PcD 4 - deficiente física – nanismo).

Além do trabalho formal, esta PcD exercia outras atividades remuneradas para complementar a renda familiar. Complementarmente às aulas, a PcD 1 também vendia produtos informalmente: “Fazia chocolate para vender, panos de prato para vender. Então eu não consigo ficar só na mesmice, eu sempre faço alguma coisinha para dar um dinheirinho extra”, situação indicada por outros entrevistados. A satisfação das necessidades econômicas reflete a capacidade de se adaptar e responder às mais diferentes demandas profissionais:

Eu tive que sair da Lacta e fui trabalhar numa fábrica de fundo de quintal, também na área de produção. Era uma fábrica de fraldas, mas não era muito bom porque não tinha muitos benefícios como na Lacta. Eu saí de lá para procurar emprego, pois eu precisava de algo registrado. Não consegui arrumar nada e daí trabalhei como babá novamente e vendia sabonete decorado nas ruas (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Mesmo com a lei das cotas, as oportunidades formais para as pessoas com deficiência nem sempre aparecem:

Eu terminei o ensino médio e depois fiquei parado dois anos só fazendo bicos, no caso, trabalhava na pizzaria. E, com 20 anos eu entrei na faculdade. Eu sou formado em ciências da computação, aí depois, no quarto ano da faculdade eu entrei na empresa (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Os dois depoimentos anteriores demonstram as dificuldades enfrentadas pelas PcDs para a inclusão no mercado de trabalho. As oportunidades de trabalho em grandes empresas são ainda mais restritas. A natureza operacional do trabalho, todavia, não difere de acordo com o tamanho da organização. Entre as empresas de maior porte onde trabalharam as PcDs ouvidas, podem-se destacar Carrefour, Kopenhagen, Nielsen e uma universidade em São Paulo. Experiências na área de produção são relatadas por muitos entrevistados:

Sempre trabalhei em produção. Fiquei três anos em uma empresa que fazia CD e DVD. Depois saí, entrei na Chocolates Kopenhagen. Só que lá também era produção, mas era muito barulhento, eu tive que sair. E aí eu vi que eu não queria mais trabalhar com produção (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Além de evidenciar o caráter operacional das funções na área de produção, o depoimento apresenta algumas dificuldades que a entrevistada vivenciou em decorrência das condições de trabalho inadequadas para sua deficiência auditiva e do desejo de sair da área de produção. As oportunidades de ascensão profissional tampouco são frequentes para aqueles que atuam em grandes empresas:

Quando eu entrei na [nome da empresa] fui trabalhar no elevador, mas mesmo eu fazendo faculdade, com um ano já de faculdade, eu continuei dentro do elevador. E você se pergunta: “Ele está dentro do elevador ainda por quê? Por que ele é uma pessoa que não trabalha bem ou por que ele é uma pessoa que tem deficiência?” (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Um funcionário no segundo ano de economia não é visto como capacitado para assumir outras posições na instituição de ensino onde estuda? A dificuldade de mudança pode ser em decorrência da falta de capacitação, realização incorreta das atividades sob a responsabilidade do funcionário ou falta de um plano de carreira. Por outro lado, quais são as competências que precisam ser demonstradas para que um ascensorista estudante de economia tenha condições de buscar oportunidades em outra área? Neste caso, ao que parece, a construção da competência e o reconhecimento caminham em direções distintas.

Em algumas situações, as PcDs recorrem a experiências informais como forma de demonstração de seus talentos individuais. Os trabalhos realizados por estas pessoas durante sua trajetória profissional caracterizam as infinitas possibilidades de contribuição destes indivíduos:

Minha experiência do trabalho na ONG é fantástica. Já trabalho na ONG Nova Casa faz 10 anos, mudei muitas vezes de emprego mas continuo na ONG. A ONG me sustenta. Quando alguém reclama que está com alguma dificuldade eu paro e vejo a situação das pessoas que procuram a ONG, que não tem nada, que precisam se esforçar muito para conseguir as coisas. Eu hoje trabalho com o Marketing, divulgando os produtos e serviços da ONG (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Esforço e dedicação são evidenciados pelo relato da experiência. Além de suas atividades remuneradas regulares, a PcD atua como voluntária numa Organização não Governamental. Esta instituição oferece cursos de formação em profissões como cabeleireiro, manicura e padeiro para pessoas de baixíssima renda. A entrevistada já ocupou a posição de

presidente desta ONG e hoje atua na área de marketing. A PcD 4 apresenta um exemplo similar:

Assim, dando aula, que foi uma coisa que me marcou muito, porque eu gostava muito e pessoas muito necessitadas do aprender, entendeu? Então você via que eles aprendiam alguma coisa e eles te agradeciam muito. Às vezes era com meia dúzia de bananas, que eles faziam isso, era doce, era um sorriso, era cartinha à mão escrita, mas era tão bonito (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Além da evidente preocupação com o próximo, estas iniciativas podem representar possibilidades de demonstrar os talentos destas pessoas com deficiência, posto que uma faceta dura da realidade destas pessoas é que seu desenvolvimento profissional está atrelado às oportunidades que aparecem, com quase nenhuma margem de escolha. Suas carreiras pouco são guiadas por seus talentos e vocações, sobretudo porque são PcDs que normalmente vem de baixas classes sociais.

4.2.4 Dificuldades no processo de desenvolvimento

Grande parte das pessoas com deficiência possui um histórico de vida pessoal repleto de sofrimento, passando por situações em que foram estigmatizadas, discriminadas e alvo de preconceito nas mais diversas esferas da sociedade. Inúmeras são as dificuldades enfrentadas por estas PcDs e tais situações ultrapassam os limites impostos pela condição física e relacionam-se com o fenômeno da construção social da deficiência (OMOTE, 1994), que identifica as limitações, desvantagens e descréditos a partir das crenças do grupo social em que a PcD está inserida.

Contagiadas ou não pela visão do grupo social, os relatos das pessoas que participaram deste estudo incluem uma série de dificuldades enfrentadas ao longo do processo de desenvolvimento pessoal e profissional. A partir da análise das entrevistas, foram identificadas quatro grandes subcategorias de dificuldades: i) decorrentes da deficiência; ii) falhas no processo de qualificação; iii) ambiente de trabalho; e iv) baixa autoestima. Apresenta-se, na sequência, os principais pontos abordados em cada tópico.

a) Dificuldades decorrentes da deficiência

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelas PcDs, encontram-se aquelas decorrentes da própria deficiência. O tratamento da deficiência surge como um episódio típico na fala dos entrevistados, inclusive entre aqueles cujas doenças congênitas levaram à deficiência. Algumas intervenções foram tranquilas e pontuais, enquanto outras tornaram-se barreiras significativas para a evolução destas pessoas enquanto profissionais economicamente ativos, tal como demonstrado no exemplo abaixo:

Eu fiquei nessa parte de pré-operatório e pós-operatório e isso mexeu muito comigo. Eu fiquei dez meses com um aparelho fixador na perna, onde eu só ficava em casa e ia para a fisioterapia. Era em casa e médico, só isso. Depois teve a parte do gesso também, então eu procurei me distrair com outras coisas, não pensei mesmo em arrumar emprego (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

As dificuldades de locomoção e busca pelo tratamento da doença impediram que a entrevistada adotasse um ritmo de estudo e trabalho típicos para pessoas de sua idade. Até que seu problema de saúde estivesse parcialmente resolvido, não havia como despende esforços em sua qualificação ou busca de emprego. O emprego na Farma foi a primeira experiência profissional desta PcD, que afirma ter surpreendido muitas pessoas quando decidiu trabalhar:

Então foi onde eu passei com o meu ortopedista, perguntei se eu poderia trabalhar e ele se espantou quando eu perguntei. Porque ele falou: “Nossa, mas eu achei que você queria se aposentar, como muitos querem.” Eu falei: “Não, eu quero trabalhar. [...] Então eu fui atrás do meu CID, fui atrás do laudo, para ir em busca de um emprego (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Assim que teve a liberação médica para trabalhar, a PcD começou a participar de processos seletivos. A entrada no mercado de trabalho foi planejada e a conquista do emprego foi uma vitória, seguida de uma preocupação acerca das responsabilidades assumidas, uma vez que esta foi sua primeira experiência profissional: “Eu entrei super crua. Eu não sabia de nada” (PcD 1). Se, por um lado, começar a trabalhar é uma vitória, por outro, o afastamento das atividades laborativas em virtude da deficiência pode gerar frustração, conforme relata a PcD 6, ao externalizar seus sentimentos sobre o momento em que esteve afastada do trabalho:

Olha, eu fiquei um pouco deprimida. Vou confessar, eu me senti um pouco incapacitada, porque eu ficava em casa, eu não conseguia fazer nada, a não ser a minha faculdade. É um tempo que eu perdi ali parada, eu não consegui me desenvolver profissionalmente. Hoje, eu poderia, sei lá, estar trabalhando como uma assistente, como uma supervisora, talvez. Isso atrapalhou um pouco. Depois

[do afastamento] parou por ali, eu não cresci mais (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

O afastamento teve duração de três anos, período em que a entrevistada precisou fazer tratamento médio, fisioterapia e participar de atividades de reabilitação promovidas pelo INSS. Antes de ser afastada, a PcD atuava como auditora de merchandising. Assim que teve a liberação médica para voltar a trabalhar, foi alocada para a função de auxiliar de campo, ou seja, posição inferior a que tinha antes de seu afastamento. A PcD acredita que este longo período de ausência foi uma barreira para seu crescimento profissional, uma vez que não conseguiu mais recuperar sua posição na empresa, até tomar a decisão de aceitar a proposta da Farma, onde trabalha atualmente.

O dispositivo legal que obriga as empresas a contratar pessoas com deficiência proporciona um melhor entendimento das relações de trabalho e dificuldades das PcDs que atuam nas organizações, em virtude do pleno conhecimento sobre as limitações destes profissionais. Parte das dificuldades na trajetória dos indivíduos tem relação com o medo e a insegurança em discutir abertamente a deficiência, conforme relato da PcD 2, que não aceitava sua condição e tentava ocultar o problema de seus empregadores:

Não falava porque eu tinha medo de perder o emprego [...] Porque até então eu também não aceitava, eu falava: “Não. Espera aí. Eu tenho que dar um jeito de fazer alguma coisa.” Quando a gente tem um pouco menos de instrução, a gente já leva a coisa meio para o lado da vergonha, ou para o lado do, sei lá, do que os outros vão pensar. Você acaba pensando mais nos outros do que em você (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Quando não existe o conhecimento sobre a deficiência, corre-se o risco de que alguns erros ou determinadas condutas sejam avaliados como baixa capacidade de entrega ou desvio de comportamento, quando, na verdade, podem ser situações relacionadas a suas limitações. Não menos graves são as situações onde existe a omissão da deficiência por parte da PcD:

Durante as entrevistas ninguém percebeu que eu tinha uma deficiência auditiva e descobriram com o tempo, quando eu já estava trabalhando. Saí desta empresa devido estar prejudicando ainda mais minha audição, pois trabalhava com muitos ruídos o dia todo e ainda não podia deixar de ouvir o cliente, e era quase impossível ouvi-lo perfeitamente (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

A dificuldade se tornou insustentável, a tal ponto que a profissional pediu demissão. A contratação pela lei das cotas foi visto de forma positiva por muitos entrevistados, de acordo com relato da PcD 3: “Eu achei muito melhor, porque aí eles sabem os meus limites. É porque quando eles não sabem aí eles acham que a gente está fazendo corpo mole”. Esta é a opinião

da representante da AVAPE quando o assunto é a inclusão de pessoas com deficiência no contexto organizacional:

Então, se aquilo que você está exigindo não diz respeito àquela limitação que ele tem, você deve exigir o mesmo que você exigiria de uma pessoa sem deficiência. Agora, se diz respeito àquela deficiência, você não pode achar que ele pode tudo. Ele tem uma limitação, você tem que respeitar e oferecer condições para que ele consiga se sentir incluído, para que ele consiga sozinho realizar tudo que ele precisa (Representante AVAPE).

O respeito às limitações é a linha central no discurso da associação. A deficiência não deve ser evidenciada nem tampouco ignorada. Se, de um lado, conhecer as limitações das PcDs é apontado como uma vantagem, por outro, esta transparência pode influenciar negativamente as expectativas das pessoas em geral sobre as PcDs. Na visão de Saeta (2006, p. 66), ao saber da deficiência: “o olhar passa a ter como foco aquilo que destaca como imperfeição, deixando, em consequência, de enxergar o indivíduo como um todo”. A permanência efetiva na empresa, portanto, irá depender também da reação do indivíduo frente às expectativas impostas. A autora alerta que a existência de situações que levem os profissionais com deficiência a acreditar não estar correspondendo a estas expectativas pode gerar sentimentos de inferioridade, incapacidade e até baixo autoestima.

Dependendo do momento de vida da pessoa, os sentimentos negativos podem gerar bloqueios no desenvolvimento destes indivíduos:

Porque eu acho que se eu não tivesse, sei lá, se eu não tivesse essa deficiência visual. Não sei, é o jeito que eu penso né. Talvez até um bloqueio meu, mas eu acho que eu poderia desenvolver muito mais. Na escola mesmo, na escola eu não era uma aluna ruim. Eu era uma aluna até razoável, sem enxergar nada na lousa. Então né, imagina se eu não tivesse essa deficiência, eu teria ido muito mais longe. Talvez tivesse feito faculdade (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

O depoimento acima sublinha uma situação em que a própria PcD está colocando em evidência sua imperfeição, como forma de justificar as falhas em seu processo de desenvolvimento. Ao se classificar como uma aluna mediana, ou “até razoável”, a entrevistada parece acreditar que a expectativa da sociedade seria de que ela realmente fosse uma aluna ruim, devido à sua deficiência visual.

Estes elementos revelam que, além das dificuldades visíveis e impostas pelo meio (empresas, colegas de trabalho, família), existem barreiras psicológicas e sociais que exercem influências importantes no processo de desenvolvimento das pessoas com deficiência.

b) Dificuldades decorrentes de falhas no processo de qualificação

“O processo de inclusão, exatamente por ser diferente da já tradicional prática da integração, desafia todos os sistemas educacionais, públicos e particulares, em todas as modalidades” (SASSAKI, 2006). O que se percebe no sistema educacional brasileiro é a integração das pessoas com deficiência nas instituições de ensino; sua inclusão, entretanto, ainda está longe de um modelo ideal. As dificuldades enfrentadas pelas PcDs em seu processo de qualificação variam desde situações como falta de preparo dos profissionais que prestam o atendimento, ambiente físico inadequado, inexistência de ferramentas e métodos de ensino especiais até desrespeito e preconceito de prestadores de serviços e colegas. O objetivo desta pesquisa não é discutir o modelo educacional inclusivo, apenas apresentar o cenário vivenciado pelo grupo que participou do estudo e suas influências no processo de desenvolvimento destes profissionais.

As dificuldades enfrentadas durante a trajetória educacional afetam a qualidade do aprendizado, assim como o interesse da PcD pela continuidade dos estudos, ocasionando falhas no processo de qualificação. Os problemas começam já na fase de alfabetização, momento em que o desconhecimento sobre as especificidades destes indivíduos tende a enfraquecer seu processo de aprendizagem:

Com sete anos de idade comecei a estudar. Na minha época, a minha mãe e o meu pai não sabiam que existiam escolas especiais para deficientes. [...] Estudei em uma escola normal, fiz, concluí o ensino médio em escola normal. Tanto é que eu repeti várias vezes. Muitas vezes foi porque eu não acompanhava a aula. Eu tenho dificuldades para ver a uma certa distância, um certo tamanho de fonte, o que está escrito ou ler livros, essas coisas. E eu ia repetindo, às vezes eu repetia, às vezes eu ficava de recuperação (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

A não observação das especificidades desta PcD prejudicaram o acompanhamento das aulas, ocasionando o baixo aproveitamento escolar. Não havia uma proposta de adequação ao aluno, o aluno é que tinha que se adequar à escola, utilizando métodos pessoais, como cópia da matéria dos colegas, conforme relata esta outra PcD, que também possui deficiência visual:

O que eu conseguia pegar a explicação, ia anotando o que o professor falava e pegava também o caderno dos meus amigos, foi difícil para eu estudar (PcD 3 - deficiente visual - baixa visão).

A única entrevistada que teve a oportunidade de estudar em um colégio particular até o ensino médio comenta as diferenças no ensino entre a escola pública e a privada:

Lá [na escola pública] eu não tinha suporte nenhum, todas as matérias eram passadas na lousa e eu tinha dificuldades de escrever, sempre perdia matéria. Como eu sou uma pessoa muito carismática, eu fiz logo amizade e pude contar com a ajuda de alguns colegas, que me emprestavam o caderno para eu fazer cópia da matéria. Depois que eu terminei o ensino médio, eu fiquei bastante desmotivada a estudar, pois não aprendi como no Porto Seguro e eu tinha dificuldades de aprendizagem. Eu tenho realmente algumas dificuldades de aprendizagem e eu sei disso (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

O colégio Porto Seguro é considerado uma das melhores escolas particulares da cidade de São Paulo. Na percepção da entrevistada, quando ela precisou se transferir para a instituição pública, houve o desinteresse em dar continuidade aos seus estudos.

Pessoas com deficiência que estudam em instituições privadas de ensino superior também indicam dificuldades no processo educacional, como é o caso da PcD 2, que cursou dois anos de economia em uma universidade privada. Em seu relato, o entrevistado, deficiente visual, apontou todas as barreiras que enfrentou na busca pelo diploma universitário, como problemas para copiar as informações do quadro, falta de recebimento de materiais didáticos antecipado, inexistência de provas adaptadas, entre outros. Na tentativa de resolver estes impasses, o aluno procurou o reitor da universidade para expor sua situação e de outro colega paraplégico:

Quando eu fui, falei com ele que a faculdade não dava estrutura adequada para pessoas que tenham deficiência, qualquer tipo de deficiência, expliquei para ele o sacrifício que era para eu fazer a faculdade, para aquele cadeirante chegar até a sala. Colocaram o cadeirante [na instituição], tinha que subir três, quatro lances de escada. [...] Como um deficiente vai estudar na sua faculdade, se você fala que eles podem vir? Podem vir para quê? (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Ao argumentar sobre suas dificuldades e as do colega cadeirante, o entrevistado questionou os procedimentos adotados pela universidade, uma vez que eles aceitam a matrícula das PcDs, entretanto, não dispõem de infraestrutura e ferramentas adequadas para sua inclusão. Houve justificativas por parte da direção da instituição e promessas para melhoria das condições, entretanto, nenhuma ação sustentável de fato foi implementada. Em virtude do aumento das exigências do curso e a falta da contrapartida da instituição para adaptações, a PcD em questão decidiu cancelar sua matrícula nesta instituição, com a expectativa de buscar outra universidade que oferecesse melhores condições para o ensino. Até hoje o entrevistado não deu continuidade a seu curso de graduação.

Os depoimentos destacam a contribuição dos colegas de turma no processo de aprendizagem da PcD. Considerando que as instituições de ensino não ofereciam o suporte adequado para aqueles que tinham algum tipo de deficiência, restava a eles contar com a

ajuda e boa vontade dos outros alunos. Obviamente, esta interação deve existir e é saudável, o que deve ser evitada é a transferência da responsabilidade pelo ensino, já que esta é uma atribuição da instituição.

Neste sentido, as falhas no processo de qualificação indicadas pelos entrevistados decorrem tanto do despreparo das instituições de ensino quanto da falta de interesse da própria PcD em avançar para níveis mais altos de qualificação. No primeiro caso, a pessoa com deficiência frequenta regularmente a instituição de ensino, entretanto, está suscetível a lacunas importantes de aprendizado, pela não existência de um ambiente que atenda suas necessidades especiais. No segundo caso, as dificuldades enfrentadas, assim como a baixa expectativa da própria sociedade em relação à qualificação destas pessoas, gera desinteresse pela continuidade da formação. A qualificação adequada, entretanto, é vista como decisiva para a conquista do emprego:

De não ter estudado é o que me atrapalha muito. Perdi vagas muito boas por isso, falta de estudo. Há alguns anos eu perdi pela deficiência, porque têm certas vagas que não encaixam auditivo mesmo. A deficiência também atrapalha, mas normalmente são só algumas coisas. Quando eu não sabia informática, uma coisa tão boba, mas eu não sabia. Eu perdi algumas vagas boas por isso também (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

As empresas, hoje em dia, que estão aí no mercado, exigem muito isso. Exigem que a pessoa ou esteja estudando ou já tenha concluído [a faculdade] (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

À medida que as PcDs percebem a desvantagem oriunda do déficit de qualificação, maior será o número de alunos matriculados em instituições de ensino superior. O que muda é o movimento que existe hoje na sociedade pelos direitos destas pessoas, aliado à rede de proteção legal. Quanto maior este número, maior será a demanda e pressão destes alunos para que suas necessidades de atendimento sejam supridas.

c) Dificuldades no ambiente de trabalho

Uma vez inseridas na organização, muitas PcDs enfrentam dificuldades em conviver no ambiente de trabalho. Os relatos dos entrevistados indicam que a maioria das dificuldades tem relação com o desconhecimento das condutas do ambiente corporativo, assim como relacionamento com colegas de trabalho. As dúvidas sobre como se vestir na empresa podem ser bastante simples, como o relato da PcD 1, que perguntada sobre sua inclusão no ambiente

corporativo, relatou suas dificuldades na busca de trajes adequados ao código de vestimenta da empresa:

Eu sempre usei muito jeans, sempre jeans e tênis. Para achar sapato social foi um problema. Porque meu pé é infantil, então onde achar sapato? Roupas até dá um jeito, a calça eu uso numeração normal, só que só corta, blusinha e tudo. Mas o sapato, essa foi a parte difícil (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Encontrar as roupas adequadas foi uma dificuldade inicial relatada por diversos entrevistados. O desconhecimento das condutas também tem relação com a sistemática de trabalho das empresas. Situações de maior preocupação podem ser atribuídas às tentativas frustradas de aceitação das PcDs pelos colegas de trabalho, por falta de sensibilização ou inexperiência no contato com PcDs:

Eu não sabia nada de computação, como eu entrei aqui também sem saber. Mas lá [na empresa anterior] eu sabia menos ainda, e a pessoa não tinha paciência com a minha surdez, e não tinha paciência por eu não saber computação (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

As dificuldades decorrentes da deficiência, assim como falta de conhecimento das ferramentas de trabalho, geraram uma situação de desconforto para a PcD e sua colega de trabalho, o que dificultou sua adaptação na empresa e culminou com um pedido de demissão. Não menos frequentes são os casos em que as necessidades especiais destes sujeitos são avaliadas por colegas como falta de disposição para o trabalho:

Mesmo as pessoas sabendo que eu tinha uma deficiência, não era interessante. Eles falavam assim: “A [nome da PcD] está enrolando.” Não é, é porque eu sinto dores no joelho, eu tenho que levantar um pouquinho, dar uma volta, tomar um café de uns 15 minutinhos e voltar (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

Recomendações médicas não foram suficientes para alterar a percepção dos colegas. Neste caso, a PcD 7 também optou por sair da organização mencionada. O descompasso entre suas necessidades e o comportamento dos colegas de trabalho favoreceu o aceite da proposta da Farma, com a expectativa diferente de inclusão: “As pessoas já vão estar sabendo que eu tenho uma certa limitação, então vão respeitar esse meu, esse período que eu preciso me exercitar”. Alguns relatos ilustram ainda comportamentos de desrespeito com o profissional:

Teve um caso de uma pessoa da minha área que não entendia o que eu falava, e que ficava zombando de mim (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Tem muita coisa que sou eu quem faço, ela [colega de trabalho] não é responsável. Eu sou responsável por todos os pagamentos do setor, do departamento. Tanto reembolso, pagamento de médico, tudo. E o que acontece? Eles [demais membros

da equipe] sabem disso, mas parece que eu não existo, eu não estou ali, eles passam todas as informações para ela. E ela é quem tem que passar as informações para mim (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Até que ponto atividades de sensibilização poderiam evitar as situações descritas? Para alguns casos, atribuir a falta de conhecimento sobre as particularidades destes indivíduos é aceitável, em outras situações, entretanto, percebe-se o desrespeito de outros membros da organização com as PcDs. O relato da PcD 8, especialmente, demonstra atitudes exclusivistas e falta de reconhecimento, por parte dos colegas de trabalho, da contribuição que esta pessoa pode gerar ao departamento.

Ainda em relação ao ambiente de trabalho, existem as dificuldades relativas à falta de uma infraestrutura física adequada, de acordo com o tipo de deficiência:

Eu não posso ficar muito tempo em pé, por causa do fêmur, o fêmur fica bem na parte mais sensível do corpo, que é o meio do corpo, bem dizer. Então eu não posso trabalhar muito em pé, ficar horas e horas em pé. [...] Então em muitos empregos eu deixei de trabalhar porque eles não davam estrutura, tanto estrutura física, como estrutura psicológica, como estrutura de ambiente, que tem ambiente que é insuportável de trabalhar (PcD 4 - deficiente física – nanismo).

Então o que acontece, geralmente as empresas, as pessoas têm uma visão do deficiente auditivo, aquele que: “Não, ela não vai. Ela não pode falar no telefone, ela não consegue.” (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

As questões de dificuldades no ambiente de trabalho em virtude de adaptações físicas aparecem em menor escala quando comparadas às outras dificuldades apresentadas pelos entrevistados. Os depoimentos indicam que as questões de acessibilidade arquitetônica, descritas por Sasaki (2006, p. 68) como “barreiras ambientais físicas, no interior e no entorno dos escritórios e fábricas e nos meios de transporte coletivo utilizados pela empresa e seus funcionários” não se configuraram, nos casos das PcDs participantes deste estudo, dificuldades representativas para seu desenvolvimento profissional.

d) Insegurança e baixa autoestima

A baixa autoestima pode ser um fator prejudicial no desenvolvimento profissional da PcD, por interferir na autonomia do indivíduo e na forma como ela avalia sua capacidade de se desenvolver e entregar resultados. Um estudo clássico realizado por Link (1992)

identificou que pessoas com uma percepção diminuída de sua autoeficiência devido ao estigma têm menos oportunidades de trabalho, assim como mais dificuldades para manter uma vida independente. Pessoas com baixa autoestima chegam a conclusões desfavoráveis sobre si mesmas, acreditando ser incapazes ou ineficientes para o trabalho. Segundo o autor, quando estas pessoas internalizam tais conclusões, tendem a estar em desvantagem em outras situações, tais como a convivência social, busca por emprego, competição por promoções, entre outras.

A pesquisa de Link (1982) foi desenvolvida inicialmente com deficientes mentais; entretanto, suas descobertas podem ser utilizadas como referência para pessoas com outros tipos de deficiência. Ao relatarem sobre suas dificuldades no processo de desenvolvimento, a incapacidade de aprendizagem emergiu nos depoimentos:

Depois que eu terminei o ensino médio, eu fiquei mais de cinco anos sem estudar, eu não queria estudar mais, estava desmotivada. Para mim era muito difícil, pensava "Como eu vou conseguir fazer faculdade?" que na faculdade ia ser muito pior e que eu não iria ter capacidade de estudar "Se eu estou tendo dificuldades no Ensino Médio, que é fraco, como é que eu vou me virar na Faculdade?" (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Como exposto, a avaliação da entrevistada sobre sua capacidade de aprendizagem é negativa. Pelo fato de ter enfrentado dificuldades durante o ensino médio, realizado em escola pública, a PcD acreditava que não teria condições de acompanhar as aulas de um curso de ensino superior. Conclusão equivocada e precipitada, uma vez que ela conseguiu se formar em pedagogia no ano de 2009.

Ao analisar sua trajetória, a PcD 4 indica como esta insegurança vem influenciando seu desenvolvimento profissional:

Então eu acho que a dificuldade foi eu mesmo travar na hora de aprender, parece que, quando alguém chegava perto de mim para ensinar, parece que eu não conseguia nem tentar, porque travava, mas é uma coisa minha, não é de ninguém. As pessoas ensinavam, mas assim, eu ficava meio com medo de errar, o medo do que o outro ia falar (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

A baixa autoestima dispara sentimentos de incapacidade de compreender aquilo que é importante para a realização do trabalho. Além dos problemas de aprendizagem, o trecho faz referência a dificuldades em se estabelecer relacionamentos eficientes dentro da empresa. Em alguns casos, a autodesvalorização é tamanha que qualquer atributo pessoal é inferiorizado:

Eu entrei aqui, eu já tinha 30. Tem gente mais jovem. Eu falei: “Bom, está tudo meio contra para eu entrar. Eu já sou mais velha, não tenho experiência na área, não tenho faculdade.” E eu vim por tentar, mas eu não achava que ia ficar. E eu acabei ficando [...] Eu vim com medo de entrar aqui, porque é área administrativa, eu nunca tinha trabalhado nessa área. E eu vim, realmente, com medo, assim, da reação das pessoas (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Surpreende perceber que uma fala incorpore tantos elementos depreciativos. Em primeiro lugar, a idade. Ao analisar seu momento de carreira com a idade que possui, esta PcD acreditava estar em uma situação de desvantagem se comparada com outras pessoas. Em segundo lugar, sua experiência não estava de acordo com a requerida para a função. Pelo fato de ter trabalhado somente na área de produção, o argumento que a inferioriza é a falta de experiência em áreas administrativas. Em terceiro lugar, a baixa qualificação. Na visão da entrevistada, não ter iniciado um curso de graduação também é um aspecto crítico, mesmo sendo uma vaga de auxiliar administrativo, que não exige diploma de ensino superior. Por último, a soma de todos os atributos negativos que a PcD acredita ter indica insegurança da reação de pessoas frente ao perfil desta PcD, inadequado para a posição, segundo sua própria visão.

A família exerce um papel fundamental na vida da PcD, pois as primeiras referências para o indivíduo normalmente são criadas a partir do contato com seus membros. A forma como a família se posiciona no que diz respeito a como enfrentar a deficiência pode influenciar de forma positiva ou negativa o desenvolvimento destes indivíduos. Situações de protecionismo exagerado foram citados por alguns dos entrevistados:

Então uma coisa que eu sempre cobro da minha mãe é que a minha mãe nunca deixou eu ir em um zoológico, nunca tive uma bicicleta, então eu sempre falo isso para ela. Eu só fui no zoológico depois de velha, porque a minha mãe achava que se eu andasse de bicicleta ia quebrar a perna, se eu fosse no zoológico alguém ia me empurrar e me machucar. Para o parquinho, educação física eu não fazia, que a minha mãe ia lá na escola para eu não fazer. [...] Então eu acho que essa insegurança veio um pouco da infância, não de agora, mas da infância (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Eu percebo que a [PcD 1], fora daqui, é muito dependente da família, da mãe. A mãe, você percebe que mesmo se ela não tivesse um filho deficiente, ela seria uma mãe super protetora. Então a mãe dela parece aquela passarinha mesmo, sabe? Que leva ela no ponto, que acorda cedo para fazer o lanchinho dela, sabe assim? Ela já tem 21 anos, e a mãe... (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Uma das preocupações da família é assegurar que a PcD seja devidamente cuidada, ainda que tais cuidados não facilitem a inclusão destas pessoas na sociedade nem tampouco no mercado de trabalho. Os exemplos apresentados refletem características do paradigma de

serviços (ARANHA, 2003), por suas características de segregação. Observa-se que tais atitudes protecionistas acabam por aumentar as dificuldades enfrentadas pelas PcDs, conforme relato da PcD 4, que acredita que sua insegurança decorre da forma como era exageradamente cuidada por sua mãe. O aumento da segurança pessoal e melhoria da autoestima são fortalecidos quando existe o sentimento de plena participação na sociedade.

Foram apresentadas nesta seção experiências singulares, evidenciadas nos múltiplos processos que constroem suas trajetórias de formação. Os relatos demonstram percursos de vida sofridos, repletos de barreiras e dificuldades que influenciam no processo de desenvolvimento destes indivíduos. Atingir o patamar de escolaridade ou de reconhecimento profissional, portanto, exige esforços adicionais daqueles que possuem algum tipo de deficiência.

A importância bibliográfica e da socialização já haviam sido indicadas, por Le Boterf (2003), como fundamentais para a mobilização das competências. Estas experiências típicas com que se deparam as PcDs na construção de sua vida profissional têm de ser objeto de atenção de programas de treinamento e desenvolvimento na organização. Suas narrativas apresentam elementos importantes que podem servir de pontos de atenção para a empresa que recebe esse profissional. Dado este histórico, serão analisadas, a seguir, as práticas formais adotadas pela Farma para o desenvolvimento de seu grupo de colaboradores com deficiência.

4.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Um dos objetivos desta pesquisa é “identificar, descrever e analisar as práticas de desenvolvimento formais e informais adotadas por uma indústria farmacêutica para o desenvolvimento profissional de seus funcionários com deficiência”. Para tanto, é importante discutir o que os atores entendem por desenvolvimento e analisar à luz das teorias se o que eles estão pensando pode ser utilizado de fato.

4.3.1 O significado de desenvolvimento profissional na visão dos atores

Não existe consenso entre os entrevistados sobre o conceito de desenvolvimento profissional. De certa forma, todos atrelam o tema à aquisição de algum tipo de atributo, evolução profissional ou melhoria do desempenho. Por este motivo, antes de prosseguir com a análise, faz-se necessário esclarecer o que cada um dos atores entendem por desenvolvimento profissional, uma vez que esta é uma das principais temáticas desta pesquisa.

Do ponto de vista das PcDs, parece existir uma visão restrita sobre este conceito. A maioria dos entrevistados referiu-se ao desenvolvimento profissional como a realização de treinamentos informais ou aquisição de conhecimentos e habilidades.

Ah, fora da empresa você fazer cursos, concluir o ensino médio, fazer uma faculdade, fazer pós-graduação, cursos de línguas, informática, fazer vários tipos de cursos. E dentro de uma empresa fazer os cursos que a empresa oferece (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

[...] é você aprender tudo aquilo que você nunca aprendeu. Por exemplo, rotinas administrativas, que eu nunca trabalhei nessa parte administrativa. Então, cursos, uma pessoa do departamento ensinando para você, uma maneira de mandar um e-mail, de falar com outras pessoas, como você reagir (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Para mim, desenvolvimento profissional é quando a pessoa tem algumas habilidades e trabalha para melhorar estas habilidades. Por exemplo, eu sei que gosto de trabalhar com pessoas, por isso fui fazer pedagogia para tentar me desenvolver nesta área. Também tem o desenvolvimento que acontece com os cursos (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Casos menos frequentes referem-se indiretamente à aquisição de competências, conforme indicou este entrevistado ao ser questionado sobre o significado do termo:

E antes, logo no comecinho assim não tinha, mas não por causa deles, eles esperavam alguma reação minha, eu me adequar ao grupo. Aí deu uma evolução enorme nisso. Eu achei que o meu desenvolvimento foi bastante do lado, como se diz, comportamental, né? Que eu era uma pessoa, agora eu sou completamente diferente, eu sou outra pessoa (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Tais percepções podem ser interpretadas à luz do estágio de carreira destas pessoas, uma vez que todos ocupam cargos iniciais na empresa. O desenvolvimento, portanto, ainda está bastante relacionado à aquisição de atributos que eles ainda não possuem. A preocupação

para muitos é a manutenção do emprego e não são percebidas grandes ambições de evolução de carreira.

Ao serem questionados sobre o entendimento de desenvolvimento profissional para a PcD, os gestores atribuíram ao conceito suas próprias responsabilidades de gestão e desenvolvimento de suas equipes:

Orientar quando for preciso e se adaptar com as limitações que essa pessoa tem. Você sabe, eu sei, todos sabem que eles têm limitações, mas os gestores precisam se adaptar quanto a isso e respeitar a pessoa que está do outro lado. Para mim, o desenvolvimento foi dar todo o suporte necessário como gestor para que ele aprendesse coisas novas para entregar as tarefas do dia a dia. (Gestor 1 – líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia).

A fala do Gestor 1 traz à tona algumas particularidades deste público, como o respeito às limitações decorrentes da deficiência. As diferenças no significado de desenvolvimento para as pessoas com e sem deficiência não estão restritas às limitações:

Como antes de trabalhar na Farma ela nunca havia trabalhado em uma grande corporação, o desenvolvimento dela em primeiro lugar tem relação com esta questão de estar mais envolvida com o próprio mundo corporativo, como as coisas acontecem por aqui, como deve ser o relacionamento com as pessoas, que é bastante diferente das outras experiências que ela teve. (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Um aspecto que começa a ser evidenciado na declaração do Gestor 2 é o isolamento do mundo corporativo. Em virtude do histórico de exclusão ao qual foram submetidos estes indivíduos, muitos têm que aprender o que implica ser um sujeito na corporação, quais são as regras, condutas e comportamentos requeridos. Provavelmente, esta necessidade não seria tão evidente para grupos de colaboradores já acostumados com a rotina organizacional.

Quando questionada sobre o conceito de desenvolvimento profissional, a responsável pelo programa de inclusão na Farma direcionou sua resposta para a capacidade de desenvolvimento apresentada pelo indivíduo durante o processo seletivo:

O objetivo da Farma é recrutar e selecionar pessoas portadoras de deficiência que tenham potencial para desenvolver tarefas profissionais segundo suas aptidões e talentos pessoais. A base do nosso programa de capacitação é o desenvolvimento das competências profissionais dos nossos colaboradores com deficiência. Temos dois objetivos que acreditamos: buscar empregabilidade e oferecer crescimento profissional (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Adicionalmente, o papel da empresa considerando as necessidades de desenvolvimento destes indivíduos foi destacado:

Buscamos através da capacitação não somente empregar portadores de deficiência, por uma demanda de cota, mas sim ações mais abrangente de inclusão e permanência mais efetiva desses profissionais no mercado de trabalho, com perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Para esta entrevistada, o desenvolvimento profissional das PcDs está atrelado à empregabilidade destes indivíduos e suas possibilidades de ascensão profissional, que poderiam ser demonstrados por meio de competências para o trabalho. Os dois trechos acima evidenciam uma aparente preocupação da empresa com a inclusão e permanência dos profissionais com deficiência no mercado.

Do ponto de vista do Sindicato, o desenvolvimento está relacionado com qualificação. Um dos pilares do acordo coletivo firmado pelo Sindicato das Indústrias Farmacêuticas é recrutar e capacitar PcDs, que participam de um programa de qualificação realizado pelo Sindusfarma em parceria com o Senai de São Paulo, com duração até dois anos. O primeiro passo para o desenvolvimento das PcDs, portanto, é garantir um nível mínimo de capacitação: “Mesmo abrindo mão e contratando com as condições mínimas, as pessoas que conseguimos identificar ainda têm muita coisa a ser trabalhada”.

A AVAPE, por sua vez, afirma que não deve haver distinção naquilo que é considerado desenvolvimento e competência para pessoas com e sem deficiência. A diferença, para as PcDs, é que tais conceitos devem levar em consideração as limitações decorrentes do tipo da deficiência:

[...] todas as outras habilidades e competências do cargo precisam ser cobradas e consequentemente desenvolvidas. Então a AVAPE desenvolve as competências do ser humano que tem uma limitação, que a gente leva as pessoas a respeitarem, mas que têm outras tantas condições de estarem desenvolvendo aí habilidades, competências necessárias para o cargo (Representante AVAPE).

A premissa da associação é que a pessoa com deficiência é um indivíduo que possui talentos, habilidades e algumas dificuldades que não devem ser ignoradas nem tampouco utilizadas como justificativa para a estagnação profissional. Pelo contrário, este contexto e as especificidades da PcD são consideradas pela AVAPE no momento da elaboração de seus programas de capacitação.

Muito embora não exista consenso sobre o conceito de desenvolvimento profissional para a PcD, nota-se que os diferentes atores abordam questões importantes que remetem ao conceito de desenvolvimento proposto por Dutra (2001, p. 46): “a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Cada ator apresenta

elementos que consideram significativos para que um indivíduo demonstre tal evolução. As PcDs definem desenvolvimento como a aquisição de atributos, já os gestores relacionam o termo com a superação das barreiras da deficiência. A representante do RH, por sua vez, traz à tona a importância do contexto e recursos organizacionais para que haja algum tipo de desenvolvimento. As diferentes interpretações sobre o significado do termo estão relacionadas com a visão de Zarifian (2003), que indica que o desenvolvimento da competência não acontece sem a mobilização de uma variedade de recursos do indivíduo e da organização. Tratam-se de formas complementares de entender um conceito amplo e complexo.

4.4 PRÁTICAS FORMAIS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESA FARMA

Este bloco irá abordar as principais práticas adotadas pela Farma para o desenvolvimento de seus profissionais com deficiência. Existem demandas decorrentes do programa de inclusão, assim como ações que já fazem parte do processo de gestão do desenvolvimento de pessoas que a empresa adota para todos seus colaboradores. Tais práticas foram bastante citadas durante as entrevistas por todos os atores. Por meio da técnica de definição de categorias e subcategorias, foi mapeada uma grande variedade de experiências formais e informais, que serão apresentadas a seguir.

4.4.1 Desenho e implantação do programa de inclusão

Para receber os profissionais, a Farma criou um programa de inclusão das pessoas com deficiência que passou por três etapas: i) sensibilização; ii) abertura de vagas na organização; e iii) programa de qualificação.

A necessidade do desenho de um programa surgiu em 2006, após a assinatura, pela Farma e outras indústrias farmacêuticas, da convenção coletiva proposta pelo Sindicato das indústrias farmacêuticas, motivada pelo aumento da fiscalização, por parte do Ministério do Trabalho, do cumprimento das cotas para PcDs estipuladas na Lei nº 8.213.

Inicialmente, a empresa procurou sensibilizar os colaboradores sobre a importância da inclusão destes profissionais na organização. Foram realizadas várias atividades com algumas PcDs conhecidas que demonstraram suas experiências de vida e exemplos de persistência e determinação.

Então surgiu a necessidade, pelo Ministério do Trabalho, que nós tínhamos que ter alguns deficientes dentro da companhia. Nós tínhamos uma cota. A empresa não estava preparada em nenhum momento [...] Então a gente achou que seria o momento, de repente, da gente começar a sensibilizar as pessoas para, posteriormente, desenvolver até um projeto (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Após a sensibilização, foi desenvolvido um projeto com atividades que deveriam acontecer mensalmente para preparar gestores e colaboradores para o recebimento das PcDs na organização. As ações incluíam: i) outras palestras de sensibilização; ii) cursos de capacitação com gestores que optaram por incluir PcDs em seus times sobre como lidar com cada tipo de deficiência; e iii) adequação do ambiente de trabalho para oferecer as condições devidas de acessibilidade.

Na percepção da entrevistada, as ações eram necessárias, pois a organização ainda não estava preparada para incluir estes profissionais. Em virtude de restrições orçamentárias, as atividades planejadas não puderam ser concluídas, conforme relata a responsável pelo programa:

Desenvolvemos um monte de coisa. Só que essas ações, depois, acabaram... As ações seriam mensais para as pessoas não esquecerem. Elas acabaram não ocorrendo por uma questão de budget. Então nós cortamos as ações. Ficou só em junho mesmo essa sensibilização e morreu-se o assunto (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Houve corte nos investimentos e nem todas as atividades para sensibilização dos colaboradores foram realizadas. Observa-se que esta ainda não é uma prioridade na organização, todavia é uma ação fundamental para a empresa, como se pode constatar na fala de uma das PcDs, que faz algumas sugestões de melhoria neste processo:

As pessoas não estão acostumadas a ver deficientes trabalhando [...]. Eu acho assim, que o trabalho com o deficiente está sendo muito bom, mas tem muito campo para estudar ainda. Um exemplo muito legal, assim, passar em geral para toda a Farma, fazer tipo uma palestra com tipos de deficiências [...] falar mais sobre o deficiente. Não o deficiente que trabalha aqui, mas outros deficientes, que por aí tem muito mais outros tipos de deficientes. Então seria muito legal que eles pudessem trabalhar mais nisso, pela cultura mesmo, a cultura em si dos funcionários da Farma (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Na opinião da entrevistada, o conhecimento maior sobre a deficiência poderia facilitar a inclusão destes profissionais na organização. Ao resgatar a idéia de Amaral (1995), de que o preconceito pode ser entendido como uma manifestação contra aquilo que foge dos padrões esperados, uma maior preparação dos colaboradores facilitaria a percepção da deficiência e das PcDs como parte do contexto organizacional, não como aquilo que está fora deste contexto.

A sensibilização, portanto, era considerada necessária. Em virtude deste novo cenário, contudo, a prioridade passou a ser a abertura de vagas. Estas vagas não existiam e a empresa contava, ainda, com a limitação de número de colaboradores, controlada pela matriz europeia. Para viabilizar a contratação, a estratégia adotada foi dispensar os participantes do programa Jovem Cidadão, formado por estudantes de 16 a 21 anos de idade, matriculados no ensino médio do sistema público estadual de ensino, que adquirem sua primeira experiência profissional realizando estágios em organizações participantes, como a Farma.

Foi aí que nós resolvemos: “Bom, então vamos aproveitar através do headcount do Jovem Cidadão.” Nós mandamos os jovens cidadãos embora, e cada um que a gente tinha que substituir, a gente acabou substituindo por um deficiente. E assim iniciou-se todo o programa (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Observam-se os paradoxos e contradições com que ações sociais são consideradas para as organizações. Enquanto um grupo minoritário foi incluído, o outro deixou de ser beneficiado pelo fato de não existirem exigências legais nem tampouco penalidades para empresas que não empregam um determinado número de Jovens Cidadãos.

Assim que foi tomada a decisão sobre onde as PcDs seriam alocadas, foi necessário iniciar o trabalho de recrutamento e seleção destes profissionais. O suporte para este processo foi realizado pela i-Social, consultoria que possui foco na inclusão social e econômica de pessoas com deficiência e atua com programas de empregabilidade de profissionais com deficiência. A i-Social era a responsável por encaminhar profissionais que atendessem aos requisitos da vaga, enquanto a área de Recursos Humanos analisava também alguns critérios mais subjetivos, como as possibilidades de fácil inclusão no setor:

Nós consideramos que é muito importante tentar adaptar ou tentar ver a carinha da profissional dentro da área. Como vai ser aquela pessoa dentro da área. Se ela tem o perfil da área (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Após a contratação, foram realizadas adaptações no ambiente de trabalho, de modo que oferecesse a estes colaboradores as condições mínimas para exercer suas tarefas. Para

planejar e executar tais adaptações, a área de Recursos Humanos contou com o suporte especializado dos departamentos de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho.

Assim que os profissionais iniciaram suas atividades na empresa, a preocupação foi elaborar um programa de qualificação focado no desenvolvimento de algumas competências organizacionais básicas, uma vez que a qualificação destes novos colaboradores estava aquém do mínimo requerido para as funções, conforme afirmação da diretora de Recursos Humanos da Farma na época: "tivemos que reduzir a exigência de conhecimentos dos contratados".

A proposta da AVAPE foi a escolhida por utilizar uma metodologia própria para o desenvolvimento da PcD, que busca aproximar a teoria da prática. A dinâmica ocorre por meio da participação dos instrutores e alunos em atividades interativas, fundamentadas na construção do processo de ensinar e aprender, considerando a realidade de vida e limitações das PcDs.

Muito embora a AVAPE trabalhe somente com PcDs, os instrutores que atuam na instituição são contratados em virtude de seus conhecimentos técnicos em determinado assunto e por sua capacidade didática geral e não pela habilidade de trabalho com as PcDs. Contudo, todos os instrutores passam por um treinamento sobre técnicas de ensino para este público. Segundo o relato da representante da AVAPE, faltam profissionais capacitados e com experiência de trabalho com PcDs. Por este motivo, a melhor estratégia de qualificação, do ponto de vista da entrevistada, é a experiência adquirida em sala de aula, no dia a dia com os alunos:

Porque na verdade você não encontra esse público, esta mão-de-obra preparada no mercado. Você encontra um bom professor de informática, você encontra um bom professor na área de call center [...] E assim, embora exista esse programa de repasse de informações, é o acompanhamento, o dia a dia que garante a formação desse profissional. É como andar de automóvel, você aprende, mas você vai realmente andar legal se você tiver um tempo de experiência. O trato com essas pessoas acaba sendo a mesma coisa, é no dia a dia. Porque eles mexem muito com as nossas limitações, se você não tem essas limitações muito claras em você mesmo, você se sente menosprezado, humilhado ou o poder mais favorecido diante da atitude do outro (Representante AVAPE).

Mesmo as organizações tidas como especialistas no trabalho com as pessoas com deficiência não possuem ainda um grau tão elevado de especialidade. O conhecimento sobre a sistemática de trabalho com este público precisa ser aprofundado, tanto do ponto de vista das organizações especializadas no tema quanto das próprias empresas. Quando questionada sobre o programa desenvolvido pela Farma, a representante da AVAPE comenta a abordagem adotada:

Porque assim, quando (o RH) me chamou para falar do programa e que já estavam com esse grupo há oito ou nove meses e já estavam trabalhando com ele. Assim, a

Farma está num patamar acima de um monte de outras empresas, e efetivamente está incluindo essas pessoas como pessoas. Isso que eu acabei de falar, a empresa está exigindo delas aquilo que elas podem dar, não está exigindo acima da limitação, mas respeitando essa limitação. E eles têm, sabe, todo o tempo do mundo, todas as condições de chegar aonde a empresa precisa (Representante AVAPE).

Ao mesmo tempo em que a opinião da representante da AVAPE é positiva para a organização objeto deste estudo, não deixa de ser preocupante, pois a inclusão de pessoas com deficiência ainda não é uma prática comum no mercado de uma maneira geral.

A ideia inicial da Farma ao desenhar um programa de inclusão para contratação de PcDs foi estruturar um programa robusto, com uma intensa quantidade de atividades de sensibilização e comunicação interna, que precisaram ser adequadas em virtude de restrições orçamentárias. As atividades de capacitação, entretanto, não sofreram cortes expressivos no primeiro ano da existência do programa. Em virtude da importância deste tema para esta pesquisa, serão descritas, a seguir, as principais características do programa e dos cursos atendidos pelos profissionais que participaram desta pesquisa.

4.4.2 Programa de qualificação para as PcDs em parceria com a AVAPE

Levando em consideração a experiência da AVAPE na capacitação de PcDs, bem como a necessidade de capacitação dos profissionais contratados, a Farma optou por realizar um programa inicial de qualificação de cinco módulos, com início em outubro de 2008 e término em maio de 2009. Apresenta-se, a seguir, uma breve descrição de cada módulo, respeitando a sequência de realização das atividades.

a) Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Primeiro treinamento realizado com o grupo de PcDs na empresa, com duração de 20 horas. O objetivo deste módulo foi promover competências básicas que possibilitassem o desempenho satisfatório no desenvolvimento de tarefas do dia a dia, além de transmitir informações relevantes sobre comportamentos aceitáveis no ambiente organizacional. O curso

abordou temas relevantes para a atividade atual, assim como recomendações para conquistas de outras oportunidades de carreira. Conteúdo programático:

- Relação homem x trabalho (histórico sobre trabalho);
- Estrutura do sistema educacional brasileiro e mercado de trabalho;
- Como se manter no mercado de trabalho: competências e habilidades;
- Processo seletivo: preparação do curriculum, entrevista de emprego, dinâmicas, redação;
- Etiqueta pessoal e profissional: apresentação pessoal, postura, vestimenta, comportamento à mesa.

Ao serem questionadas sobre a importância do treinamento para o desenvolvimento profissional, as PcDs foram unânimes em afirmar que a participação na atividade havia sido importante. Todos indicaram uma relação de saberes adquiridos durante as 20 horas de atividades, com destaque para temas como postura, comportamento profissional, etiqueta, regras corporativas, relacionamento interpessoal e comunicação.

b) Comunicação e Expressão

Este foi o módulo com a maior carga horária de todo o programa: 36 horas. O objetivo foi fornecer subsídios que pudessem facilitar a boa comunicação oral e escrita. Foi realizada uma revisão gramatical bastante extensa, oferecendo aos participantes elementos que pudessem auxiliar na busca por uma boa comunicação, tais como enriquecimento do vocabulário, construção de textos, pontuação e acentuação. Conteúdo programático:

- Ortografia e acentuação;
- Classes de palavras: substantivo e adjetivo; numeral e pronome; verbos e vozes verbais;
- Concordância Verbal e Nominal;
- Regências Verbal e Nominal;
- Crase e Pontuação;
- Construção textual: tipos de texto (narrativos, descritivos e dissertativos);
- Técnicas para falar em público;
- Uso do e-mail.

Entre todos os treinamentos realizados, o de Comunicação e Expressão obteve a melhor avaliação nas pesquisas de satisfação realizadas ao fim de cada módulo. Tamaña satisfação pode ser atribuída à percepção de aplicabilidade imediata do aprendizado no ambiente pessoal e profissional, tal como uso para apresentações, preparação de documentos e redação de e-mails.

c) Informática Básica

O conhecimento de informática é, atualmente, condição determinante para qualquer colaborador que atua na área administrativa e até em cargos na área de produção da Farma. Diferente dos outros treinamentos, que aconteceram na sede da empresa, o treinamento de informática foi ministrado na AVAPE, no escritório da avenida Brasil, cidade de São Paulo. Neste local, a instituição possui uma sala de informática própria para a realização destes cursos, considerando todas as adaptações e equipamentos necessários para atender pessoas com os mais diversos tipos de deficiência, tais como computadores adaptados, software virtual vision, impressora em braile, entre outros.

Após a realização de um teste de aptidão realizado individualmente com todos os participantes do programa, verificou-se que o grupo já tinha uma rotina de uso do computador e seus recursos mais usuais. O teste indicou que o principal fator que diferencia as PcDs é a facilidade de interpretar o sistema e buscar respostas para os problemas sem o auxílio de terceiros. A partir deste diagnóstico, a AVAPE sugeriu a realização de três turmas, nos níveis básico, intermediário e avançado, com conteúdo adaptado para facilitar o desenvolvimento de cada grupo. A turma de nível básico teve duração de 40 horas, enquanto as turmas de nível intermediário e avançado duraram 20 horas. O objetivo do treinamento foi desenvolver habilidades básicas de informática no ambiente Windows, com enfoque nos programas Word e Excel. Conteúdo programático:

- Introdução a Microinformática: Elementos da tela inicial do Windows, acessórios e configurações, painel de controle, Windows Explorer.
- Word: Elementos da tela principal, configuração de página, manuseio de arquivos, parágrafos, fonte, marcadores e numeração, bordas e sombreamento,

divisão em colunas, capitular, cabeçalho e rodapé, adição de imagens, autotexto, tabelas.

- Excel: Elementos da tela principal, formatação de células, fórmulas e funções, gráfico, função SE, configuração de página.

De uma maneira geral, este treinamento foi bem avaliado, devido à sua aplicabilidade e possibilidade de melhoria do desempenho das tarefas do dia a dia.

Fórmulas do Excel. Tinha muita dificuldade em usá-las e usarei muito no dia-a-dia da Companhia. Pois, a maior parte do tempo trabalho com várias planilhas (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

O uso do computador ainda não foi totalmente incorporado à realidade deste público como normalmente entre pessoas desta faixa etária. Quando questionados sobre necessidades de outros treinamentos, informática figura sempre entre as principais demandas.

d) Rotinas Administrativas

Todos os participantes do Programa de inclusão da Farma foram contratados para atuar em áreas administrativas. Existem PcDs que trabalham na fábrica, entretanto, estes colaboradores não fazem parte do programa, pois já faziam parte do quadro da empresa. Em virtude desta característica, o Módulo de Rotinas Administrativas foi escolhido para o programa de qualificação. Com duração de 28 horas, o propósito deste treinamento foi promover o desenvolvimento de habilidades necessárias para atuar na área administrativa da empresa, compreendendo sua estrutura, as responsabilidades e rotinas das áreas funcionais e os recursos tecnológicos atuais. Conteúdo programático:

- Atribuições da Administração, abordagem teórica sobre a Administração ao longo do tempo.
- Aplicabilidade da Administração: funções universais da área;
- Definição de Empresa: missão, princípios, tipos de empresas e de atividades;
- Reflexão sobre empresas e mercado: barreiras, comunicação, empresa e suas células;

- Apresentação dos departamentos que compõem uma empresa: Contabilidade; Recursos Humanos; Financeiro; Compras; Vendas; Marketing e Estoque e Administração.
- Administração do Tempo. Qualidade;
- Correspondências e arquivos: tipos de arquivo; equipamentos; prazo de guarda de documentos;
- Malote, Atendimento, Agenda, Reuniões;
- Técnicas Administrativas.

Na avaliação das PcDs, os aprendizados adquiridos com este treinamento não foram tão satisfatórios se comparados com as outras atividades já realizadas. Levando em consideração o conteúdo programático, assim como o tempo de empresa dos participantes no momento da realização do treinamento – aproximadamente em ano –, entende-se o motivo desta percepção, uma vez que o conhecimento sobre rotinas administrativas já havia sido adquirido por meio de experiências informais, como aprendizagem na ação e aprendizagem baseada no trabalho (ANTONELLO, 2006).

e) Atendimento ao cliente

Para encerrar as atividades do programa básico de qualificação, foi realizado o treinamento de Atendimento ao Cliente, com duração de 16 horas. O objetivo deste módulo foi aperfeiçoar o desempenho dos profissionais que atendem clientes. Por meio de aulas expositivas e simulações, os participantes foram orientados sobre a importância da qualidade no atendimento aos clientes internos e externos da empresa e a necessidade de uma postura adequada e comunicação assertiva. O diferencial deste treinamento foi o autoconhecimento e fortalecimento interior de quem atende clientes. Conteúdo programático:

- Conceito de atendimento ao cliente;
- O profissional do atendimento;
- Postura no atendimento: saber escutar, saber perguntar;
- Comunicação e linguagem corporal: aspectos psicológicos do atendente;
- Gafes no atendimento: desafios do profissional de atendimento;

- Trabalhando com as reclamações: impressões finais do cliente;
- Apresentação pessoal: cuidados com corpo e mente, vencendo o estresse.

Os saberes procedurais (Le Boterf, 2003) são evidenciados pelo conteúdo programático deste curso. O saber como proceder, neste caso, perpassa tanto a necessidade de conhecimentos de técnicas de atendimento como do autoconhecimento. O autoconhecimento destaca-se entre os principais aprendizados indicados pelo grupo.

4.4.3 Avaliação do programa de qualificação

Ao término de cada módulo de treinamento, os participantes responderam à uma pesquisa de satisfação sobre as atividades realizadas pela organização em estudo. Foram incluídas no formulário seis questões quantitativas, com escala de avaliação Likert de cinco pontos, tendo como opções de resposta: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo. Os resultados gerais das questões quantitativas são observados no Quadro 9:

Quadro 9: Avaliação geral de satisfação Programa de Qualificação das PcDs

Item avaliado	Escala de avaliação				
	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Conteúdo do treinamento em relação ao meu nível profissional	0%	0%	18%	41%	41%
Conhecimentos adquiridos para minha vida profissional e pessoal	0%	6%	6%	44%	42%
Alcance das minhas expectativas	0%	0%	5%	49%	46%
Aplicabilidade dos conceitos para o meu dia-a-dia	0%	0%	8%	45%	47%
Duração do treinamento	0%	0%	16%	43%	41%
Metodologia utilizada	0%	2%	12%	47%	39%

Fonte: Preparado pela autora a partir das respostas das pesquisas de satisfação dos cinco módulos do programa de qualificação

A avaliação do programa, na opinião dos participantes, foi positiva. Todas as questões acima mencionadas obtiveram níveis de satisfação geral (respostas bom e ótimo) acima de 80%, com destaque para as questões que tratam do alcance das expectativas e aplicabilidade no dia a dia, com satisfação geral acima de 90%. Estes indicadores vem ao encontro de uma expectativa retratada por estes atores logo no início do programa: ampliar os saberes do meio e saberes procedurais, aspectos que serão discutidos com maior profundidade no item 5.6.1. Ao verificar o caráter prático do conteúdo, a percepção sobre a atividade foi considerada satisfatória.

Os critérios operacionais sobre o treinamento, retratados na pesquisa por meio das questões sobre metodologia e duração do curso também foram bem avaliados. A duração do módulo de informática foi considerada baixa, a maioria dos participantes informou que precisaria de mais horas de treinamento para desenvolver esta habilidade. Sobre esta questão, a posição da empresa é proporcionar outros treinamentos específicos sobre o tema, contemplando tópicos avançados do Microsoft Office, ferramenta de trabalho utilizada na empresa.

Adicionalmente, foram incluídas na pesquisa três questões abertas para que os participantes detalhassem sua impressão pessoal sobre as atividades realizadas, a saber:

- a) Quais foram os principais saberes adquiridos com o treinamento?
- b) Houve algum fator que prejudicou o entendimento do conteúdo ou interação durante o treinamento?
- c) O que você precisaria, além deste treinamento, para desenvolver suas capacidades profissionais?

As respostas relativas aos principais saberes adquiridos com o treinamento serão analisadas em profundidade com a apresentação dos principais aprendizados decorrentes das experiências formais, coletados por meio das entrevistas. Levando em consideração o conceito de saberes adotado por Le Boterf (2003), as respostas das pesquisas destacam a aquisição de saberes teóricos, saber-fazer operacionais e saberes do meio.

Considerando que o mesmo treinamento atendeu pessoas com diferentes tipos de deficiência, as PcDs também foram consultadas sobre fatores que prejudicaram de alguma maneira a atividade. Nenhum participante indicou que seu entendimento foi prejudicado em virtude da deficiência que possui nem tampouco da deficiência dos outros participantes. Por outro lado, um aspecto citado por alguns participantes foi a necessidade de a empresa adotar treinamentos de acordo com o nível de conhecimento de cada um, conforme opiniões abaixo:

Para melhor desempenho, sugiro um treinamento conforme o nível de conhecimento, já que é uma turma heterogênea quanto ao conhecimento (PcD 6 – deficiente física – monoparesia – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

O que é bom para o pessoal do marketing, talvez não seja bom para a gente, entendeu? (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

A própria [PcD 9] fala que alguns dos treinamentos deveriam ser feitos com todos os funcionários e não só com as pessoas com deficiência. Tanto pelo conteúdo quanto pela integração, pois às vezes parece que está sendo dado um tratamento muito diferenciado para este público, quando, na verdade, eles deveriam estar cada vez mais inseridos na organização como qualquer outro funcionário (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

De fato, o grupo que participou do programa é bastante heterogêneo. Alguns apresentam maior qualificação e experiência que outros. Por este motivo, a forma de assimilar o conteúdo assim como as contribuições de cada indivíduo em sala de aula foram bastante distintas. Outro aspecto a considerar tem relação com o conteúdo do treinamento propriamente dito. O conteúdo programático procurou fornecer às PcDs conhecimentos considerados básicos para todos os profissionais. Mesmo assim, a opinião da PcD 10 é que os conteúdos deveriam ter sido adaptados de acordo com a função e área de atuação de cada profissional.

A partir do relato das PcDs, constata-se que o parâmetro utilizado pela empresa para definição do conteúdo dos treinamentos foi a deficiência e não as necessidades específicas por área e o grau de conhecimento prévio dos participantes. Partiu-se do pressuposto de que todos precisavam do conhecimento básico, o que não era verdade, uma vez que alguns participantes já haviam adquirido o conhecimento por meio de outras atividades de aperfeiçoamento. Novamente, à medida que o conhecimento básico for disseminado, não haverá mais necessidade da estruturação de um programa específico para as PcDs, pois elas seriam incluídas nas mesmas atividades de desenvolvimento realizadas com os outros funcionários da empresa.

Outro aspecto mencionado pelos participantes foi a carga horária muito extensa, pois os treinamentos normalmente aconteciam das 8h às 13h na sede da empresa. Como as PcDs entrevistadas já têm uma rotina de trabalho estruturada e uma série de responsabilidades, ausentar-se durante períodos longos de tempo prejudicou o desempenho das tarefas.

Quando questionadas sobre que outras medidas poderiam ser adotadas pela Farma para o desenvolvimento das capacidades profissionais, muitas atividades foram mencionadas, com destaque para as experiências formais, tais como: cursos de idiomas, cursos de graduação, cursos técnicos na área de atuação de cada participante (por exemplo: Finanças, Marketing,

Tributos) e cursos de informática. Este último foi citado por todos os entrevistados, com exceção da PcD 10, formado em Ciências da Computação.

Tal demanda pode ser analisada a partir das dificuldades de inclusão digital enfrentada por esta parcela da população. Neri (2003) argumenta que a precariedade no acesso às tecnologias da informação são obstáculos para a integração das PcDs na sociedade, tanto no ambiente profissional quanto educacional. Dados apresentados pelo autor demonstram que o percentual de PcDs que possui um microcomputador em casa é de 6,5%, contra 10,2% do total de brasileiros que têm acesso a este bem.

Além de cursos de aperfeiçoamento, a necessidade de aumento de salário e auxílio para o pagamento de cursos de graduação foram levantados como possibilidades adicionais de desenvolvimento a serem oferecidas pela Farma a estes profissionais. A maior parte dos entrevistados já concluiu ou ingressou no ensino superior. Todavia, mesmo aqueles que já estão matriculados em cursos de graduação enfrentam dificuldades financeiras para custear seus estudos:

Eu não tenho mesmo condições [de pagar um curso de graduação] porque a minha renda é baixa e meu marido também não ganha bem, no meu caso seria ajuda mesmo com a faculdade (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

A minha dificuldade de estudar, hoje, é mais financeira, vou ver sincera. Então isso [o subsídio para estudo] me ajudaria muito. Para mim eu só não estudo mesmo por isso, até agora (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Existe um número significativo de pessoas com deficiência oriundas de classes sociais baixas e, além disso, a renda média deste grupo é inferior ao da população em geral (NERI, 2003), fatores que afetam os gastos em educação por parte destes indivíduos. A Farma não possui nenhuma política específica que favoreça a PcD no tocante aos investimentos em cursos de longa duração, como graduação e pós-graduação. Há um programa para subsídio destes cursos; todavia, existe um número limitado de bolsas, as quais podem ser pleiteadas por qualquer funcionário. A seleção daqueles que irão receber bolsas depende de critérios como importância do curso para a função, além de análise de potencial e desempenho dos candidatos.

4.4.4 Reuniões de acompanhamento com a área de Recursos Humanos

Uma das práticas formais adotadas pela Farma como parte do programa de inclusão foi o estabelecimento de reuniões de acompanhamento com PcDs e gestores, promovidas pela área de Recursos Humanos a cada três meses. Existem duas profissionais no RH preparadas para conduzir este tipo de reunião: a gerente da área, entrevistada para este trabalho, e uma analista de RH, ambas formadas em psicologia. Primeiro, são realizadas conversas individuais com cada gestor responsável pelas pessoas com deficiência e, depois disso, são feitas as reuniões com cada PcD.

Os objetivos destas reuniões são distintos. O propósito da reunião com o gestor é ouvir seu ponto de vista a respeito do desempenho da PcD, adaptação da pessoa ao setor e à empresa, adequação do profissional ao perfil da vaga. São nestas reuniões que os gestores compartilham suas experiências de liderança com estes colaboradores, explorando dificuldades, dúvidas e até solicitando orientações sobre como se posicionar perante alguma nova situação envolvendo a deficiência e/ou limitações destes profissionais. Neste momento, são discutidas as necessidades de desenvolvimento adicionais para os colaboradores. Caso o desempenho deste profissional esteja abaixo daquilo que é esperado, a área de Recursos Humanos e gestor irão definir um plano de ação informal e formas de ação para o acompanhamento da dificuldade em questão.

Já a reunião com a PcD é o momento em que a área faz o levantamento de quais foram os principais aprendizados da PcD no período, como está sendo seu desempenho no trabalho, sua inclusão na empresa e equipe de trabalho. Também são discutidas as dificuldades, assim como adaptações para as estações de trabalho e necessidades de desenvolvimento, identificadas previamente na reunião com o gestor.

Sobre estas reuniões, a responsável pelo programa na área de Recursos Humanos relata alguns pontos discutidos durante as reuniões de acompanhamento:

E aí a gente faz até um trabalho de justamente estar mostrando para ele um pouquinho, não nitidamente, não falando: “Olha, o seu gestor esteve aqui, falou isso, isso, isso.” Mas, por exemplo, tem uma pessoa em finanças, que o cara é muito teimoso, ele reclama de tudo. Então vou mostrando para ele: Olha... Através até de atitudes dele durante a reunião: “Será que você não está sendo muito teimoso? Será que se você agir de uma outra maneira, não seria melhor?” Dando até um mini *coaching*, vamos dizer. Então a gente também faz esse trabalho. E na reunião seguinte, no trimestre seguinte, a gente volta aí, para o gestor. Depois dessa segunda onda a gente volta para o gestor, fala: “Olha, nós abordamos esses, esses, esses pontos com a pessoa. Ela aceitou muito bem.” Ou: “Não aceitou muito bem.” E aí em um próximo bate-papo, quer dizer, daqui três meses, o gestor vai poder

fazer uma avaliação para nós: “Olha, a conversa que vocês tiveram com fulano de tal, fluiu. Olha, a conversa não fluiu.” (Responsável pelo programa de inclusão Farma)

O acompanhamento é periódico e sistemático. A área de Recursos Humanos atua também como um intermediária entre gestor e PcD. Como ele é um agente neutro, os entrevistados normalmente manifestam suas opiniões e sentimentos de forma aberta e transparente. Existe o cuidado para não gerar nenhuma indisposição entre líder e liderado. Depois de cada reunião, são definidas algumas ações informais de desenvolvimento que deverão ser empreendidas pela PcD. As ações, na maioria das vezes, estão relacionadas ao desenvolvimento de competências pessoais e comportamentais (CHEETHAM; CHIVERS, 1996), conforme retratado no relato da representante do RH.

No próximo relato, a PcD indica quais são os questionamentos normalmente feitos pelo RH durante as reuniões, sem deixar de manifestar sua opinião sobre tal prática:

O que você está fazendo? Mudou alguma coisa? Qual é o feedback que você tem recebido? Qual o feedback negativo, também. Os pontos de melhoria que você pode mostrar tanto para o RH, como nós mesmos podemos fazer também [...] Contribui porque eu acho que eles vêem todos, em geral. O que está faltando, o que está bom, o que pode melhorar. Acho que é bom isso (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

Este depoimento demonstra a percepção da entrevistada sobre a cobrança acerca de seu desempenho e desenvolvimento individual. Isso dá à PcD a impressão de que estes colaboradores são avaliados periodicamente pela área de Recursos Humanos. De forma geral, as PcDs concordam com tal prática, destacando o conhecimento dos pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades de melhoria decorrentes deste processo.

Na opinião dos gestores, as reuniões de acompanhamento são importantes; entretanto, não se sabe até quando elas serão necessárias:

Mas eu acho que o RH tem que atuar mesmo, porque às vezes eles têm dificuldade, como qualquer profissional, às vezes, têm dificuldade de conversar com a sua gestão, com o seu superior, e o RH é essa porta aberta mesmo. Acho que tem que ter, formal. Só não sei quanto tempo ainda isso vai durar, porque agora ela já está começando a caminhar com as próprias pernas. A gente também já está mais preparado (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Vale salientar que este tipo de acompanhamento não acontece com os outros colaboradores da empresa. Ora, se as dificuldades são as mesmas enfrentadas por outros profissionais, como interpretar tamanho zelo e atenção com o grupo de PcDs? Por um lado, existe a questão ainda perene da falta de preparo daqueles que foram contratados pela Lei das

Cotas. Por outro, pode-se destacar a falta de experiência da própria empresa com a gestão de pessoas com deficiência. O comentário desta gestora dá indícios sobre o amadurecimento do Programa e maior entendimento do papel de cada um dos atores, que não estava claro no início. À medida que estes sujeitos estão se adequando ao ambiente organizacional, a própria existência de um Programa para as PcDs é questionada. A inclusão de fato extrapola a existência de um conjunto de atividades específicas para aqueles que possuem deficiência.

4.4.5 Avaliação de competências e desempenho

Assim como os outros colaboradores da Farma, as PcDs participam do processo regular de avaliação de competências e desempenho. Este processo faz parte dos pilares de desenvolvimento de pessoas da organização e contempla: i) avaliação de competências; ii) elaboração de um plano de desenvolvimento individual; iii) estabelecimento de metas individuais e avaliação do alcance destas metas.

A empresa possui um modelo de competências implementado, baseado nas diretrizes utilizadas globalmente pela organização, que contempla competências profissionais, competências comportamentais e valores. Embora a empresa não utilize o modelo sugerido por Cheetham e Chivers (1996), nem rotule os grupos de competências nas mesmas dimensões, é possível observar que o modelo retrata muitos dos elementos apresentados pelos autores. Em virtude desta similaridade, procurou-se fazer a relação entre as competências da Farma dentro do modelo holístico de competências de Cheetham e Chivers (*ibidem*), para facilitar a visualização das informações, apresentadas na Figura 10.

Diferente daquilo que é retratado por Cheetham e Chivers (*ibidem*), a Farma não possui meta ou transcompetências definidas. Além disso, as competências cognitivas não fazem parte do modelo formal; existe uma definição do que é esperado de cada cargo e o conhecimento requerido está documentado nas descrições de trabalho de cada colaborador, conforme apresentado na Figura 10. As PcDs entrevistadas para este estudo ocupam o cargo de auxiliar administrativo. A missão do cargo refere-se a prover assistência administrativa, envolvendo o desenvolvimento de trabalhos de rotina determinados pelas áreas de negócio e de suporte.

A base para o modelo de competências desta organização é a visão da empresa, que indica qual o papel da organização frente à saúde de seus clientes.

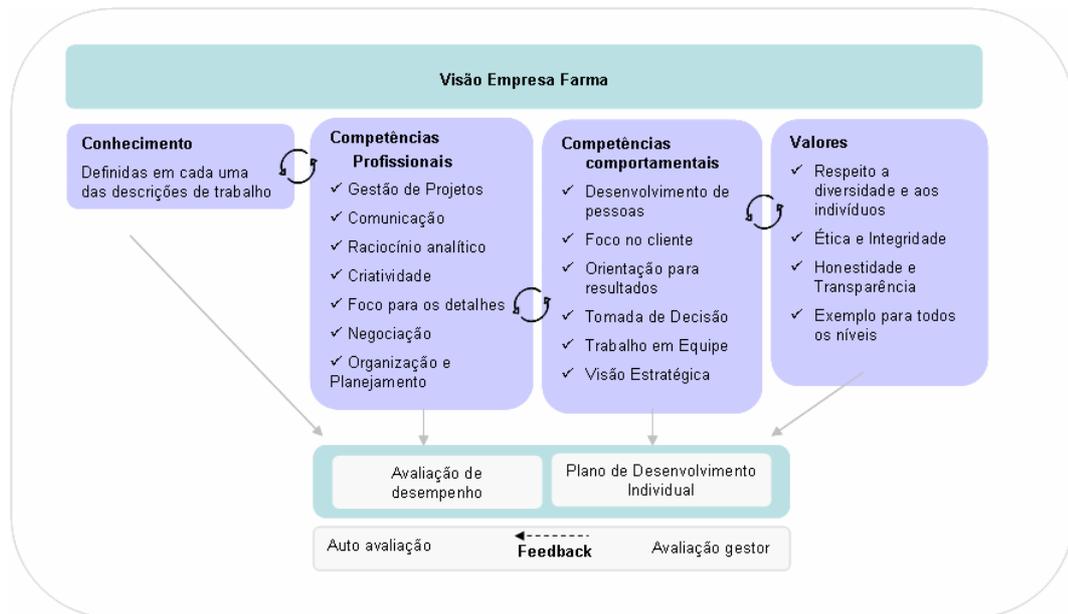


Figura 10: Modelo de Competências Empresa Farma

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Cheetham e Chivers (1998) e da análise de documentos e entrevistas

As competências são para todos os funcionários da empresa, entretanto, existem cinco diferentes níveis de complexidade, válidos para os diferentes grupos de cargos da empresa. Ou seja, muito embora as competências sejam as mesmas, a exigência de entrega de cada colaborador irá depender do nível de complexidade do cargo desta pessoa. Todas as PcDs que participaram desta pesquisa foram enquadradas no Nível 1, que engloba os primeiros cargos das carreiras existentes na organização. À medida que o profissional evolui em sua carreira, a complexidade do cargo aumenta, assim como as responsabilidades e níveis de entrega (DUTRA, 2001).

A avaliação de competências é um processo anual que, a partir das competências, destaca os pontos fortes e pontos de melhoria. É um momento formal que procura fomentar a comunicação e feedback entre líderes e seus colaboradores. A reflexão começa com a autoavaliação de competências pelo colaborador, considerando o nível de complexidade exigido para o seu cargo. Trata-se de documentar aquilo que é observado e percebido pela própria pessoa. O processo de feedback para este público segue a abordagem reflexiva indicada por Cheetham e Chivers (1998), pois também engloba a avaliação daquilo que é

observado pelos outros; diretamente, pelo gestor e, indiretamente, pelo RH durante as reuniões de acompanhamento.

O plano de desenvolvimento individual é elaborado pelo colaborador e validado com o gestor durante a seção de feedback, após a reflexão sobre as competências individuais. É um plano formal de desenvolvimento, em que o colaborador indica seus interesses, aspirações e quais ações serão empreendidas para melhorar o desempenho e até conquistar outras posições dentro da organização.

A avaliação de desempenho da Farma é concluída com a elaboração e apuração dos resultados das metas individuais, estabelecidas no início de cada ano. A finalidade desta etapa é estruturar uma forma para análise de resultados individuais, além de recompensar os desempenhos individuais de cada colaborador, uma vez que o pagamento do bônus anual está atrelado ao alcance destas metas.

O processo formal de avaliação de desempenho relaciona, portanto, o alcance das metas individuais e a demonstração das competências pelos indivíduos. Na Farma, as competências profissionais, entendidas por Cheetham e Chivers (1998) como o resultado da mobilização dos diferentes grupos de competências, podem ser analisadas a partir dos resultados da própria avaliação de desempenho.

Muito embora o modelo de avaliação seja o mesmo dos demais funcionários que atuam na organização objeto de estudo, os exemplos coletados nas entrevistas demonstram algumas dificuldades tanto dos colaboradores quanto dos gestores em participar deste processo:

Olha, não foi fácil não, porque primeiro com o preenchimento do formulário dele, da autoavaliação. Eu dei algumas instruções para ele, ele falou com a pessoa da área responsável, fez a avaliação, refez, fez de novo. O problema é que ele escreve do jeito dele, o sentido da frase fica diferente, as palavras ficam soltas. O RH deu um treinamento sobre o processo, mas acho que não adiantou muito não (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

A PcD citada recebeu treinamento e instruções sobre como realizar cada uma das etapas do processo, ainda assim, apresentou dificuldades durante a avaliação de desempenho. Os problemas enfrentados, neste caso, têm relação com a deficiência desta pessoa. Trata-se de uma pessoa com deficiência auditiva total, que, além de ter dificuldades para se expressar verbalmente, também não sente-se tão confortável com a comunicação escrita. Todavia, a deficiência não é o único empecilho enfrentado por aqueles que participam do processo:

É, pelo fato que é a primeira vez que eu trabalho em uma empresa multinacional, em uma empresa de porte grande, e para mim foi completamente, muito diferente, porque eu trabalhei em uma empresa pequena. Uma coisa que eu vi dificuldade, quando a gente tem aquela avaliação no meio do ano. A gente tem que nos avaliar, pegar tudo que a gente fez lá atrás e rever, rever tudo que a gente fez e passar para o gestor [...] Às vezes fica mais fácil de a gente falar de defeitos do que de qualidades. Por exemplo, na avaliação você fica com medo, às vezes a gente pode ficar até com medo de colocar algo assim que para nós é bom, mas para o nosso chefe não é (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

A realização de uma avaliação formal é uma prática que a maioria das PcDs entrevistadas nunca havia vivenciado. Por este motivo, refletir acerca do próprio desempenho e discutir abertamente sobre pontos fortes e pontos a desenvolver pode representar um esforço maior do que para os outros profissionais já acostumados com esta prática organizacional. Medo e insegurança são sentimentos que afloram durante um processo, uma vez que o bom desempenho é um dos critérios para a manutenção e evolução destes profissionais na organização.

Por outro lado, não existe nenhum incentivo da empresa para que estes colaboradores tenham metas pouco desafiadoras ou sejam avaliados de forma diferenciada. Ao que parece, este discurso já foi incorporado pelos gestores:

Você tem que pensar em um todo, na pessoas como profissional, verificar quais são as suas limitações profissionais, e não limitações físicas ou qual for ela. Ela é importante, ela tem que ser levada em conta, mas não é só isso. Uma pessoa tem um objetivo como qualquer outra pessoa tem (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Eu fiz a minha avaliação e tive que ser sincero, vários pontos ficaram como abaixo do esperado. Eu não utilizei a lógica “Como ele é deficiente, vou exigir dele menos que os outros, ou vou avaliá-lo melhor porque ele é portador”. O que eu fiz foi avaliá-lo dentro do nível do assistente, como qualquer outro, nesse sentido, não teve nenhuma adaptação, não dei nenhum privilégio para ele (Gestor 1 – líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

Os resultados da avaliação de competências, bem como as necessidades de desenvolvimento apontadas nos planos de cada PcD em 2008, foram utilizadas como base para a elaboração do programa de qualificação realizado em parceria com a AVAPE. A aplicabilidade destes resultados demanda um trabalho de conscientização dos gestores e PcDs sobre a importância da qualidade de tais avaliações, que devem refletir a realidade sobre as competências destes profissionais; do contrário, as ações de desenvolvimento formais promovidas pela área de Recursos Humanos podem ser comprometidas.

Passa-se agora para a análise das outras experiências de aprendizagem vivenciadas pelas pessoas com deficiência.

4.5 EXPERIÊNCIAS INFORMAIS DE APRENDIZAGEM E O PAPEL DO GESTOR NESTE PROCESSO

Neste momento, busca-se analisar as experiências informais que contribuíram com o desenvolvimento profissional das PcDs, ou seja, como estes profissionais aprenderam. Adicionalmente, o papel dos gestores neste processo de aprendizagem será levantado. As experiências informais figuram entre as formas mais efetivas para aquisição de competências. O objetivo deste bloco será apresentar quais são as experiências mais frequentemente citadas pelo grupo de pessoas com deficiência que participa deste estudo. Os resultados foram categorizados a partir dos tipos de aprendizagem apresentados por Antonello (2006), que englobam formas distintas de aprendizagem experiencial, a saber:

- Aprendizagem na ação;
- Aprendizagem baseada no trabalho;
- Aprendizagem com os outros;
- Aprendizagem com os erros;
- Aprendizagem fortuita.

Antonello (ibidem) também faz referência a outras formas de aprendizagem, como aprendizagem autodirigida, formal e na vida. Estas subcategorias já foram analisadas nos blocos sobre a trajetória individual das PcDs e práticas formais da empresa Farma. Uma forma adicional levantada durante a análise das entrevistas foi a aprendizagem com os erros, não contemplada entre as formas mais comuns de aprendizagem apresentadas pela autora. Realmente, a aprendizagem com os erros não apareceu com a mesma frequência que os outros tipos de aprendizagem; todavia, optou-se por manter esta classificação para não alterar a análise dos dados.

4.5.1 Aprendizagem na ação

Neste grupo encontram-se as experiências que estão vinculadas à ação e que não possuem relação direta com as tarefas específicas para a função, que serão discutidas no item de aprendizagem baseada no trabalho. Via de regra, estas experiências acontecem no

ambiente de trabalho e referem-se a práticas adicionais vivenciadas pelo grupo de PcDs que faz parte deste estudo. Entre as experiências relatadas pelas PcDs na Farma, pode-se destacar: a) apresentações em público; b) fazer parte de comitê interno e; c) participar de projeto.

a) Apresentações em público

As apresentações em público foram incluídas neste grupo em virtude de terem sido mencionadas como atividades que não fazem parte da rotina de trabalho do entrevistado. Por iniciativa da própria PcD ou do gestor, algumas PcDs realizaram apresentações para grupos de médio e grande porte e, por este motivo, foram listadas entre as experiências de aprendizagem. O depoimento do Gestor 2 relata a experiência de sua funcionária:

Ela falou durante vários minutos e com uma postura invejável para qualquer outra pessoa, você não conseguia ver nenhuma dificuldade na fala dela, muito bom mesmo. As pessoas ficaram impressionadas (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

A apresentação foi feita pela PcD 9 para aproximadamente 80 pessoas. O evento aconteceu na Câmara Municipal do Estado de São Paulo, como parte da programação do encontro de divulgação dos resultados do primeiro pacto coletivo de inclusão de pessoas com deficiência na indústria farmacêutica, promovido pelo Sindusfarma. Destaque-se que esta profissional possui paralisia cerebral, o que lhe causa dificuldades para expressar-se verbalmente. Além de uma iniciativa de aprendizagem, a superação dos próprios limites é revelada. Outra experiência indicada por um gestor foi a iniciativa que seu funcionário teve ao apresentar uma proposta de melhoria para o departamento, que conta com cerca de 30 funcionários:

Ele tinha uma idéia de plano de melhoria que queria nos demonstrar. Se era viável apresentar aquilo na nossa reunião de departamento, que a gente faz uma vez por mês. A gente achou super interessante. Foi algo totalmente voluntário, não foi uma meta que eu coloquei para ele. [...] Ele apresentou o conteúdo, ele bolou a apresentação, ele criou a apresentação (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Esta foi uma experiência vivenciada pela PcD 10. Conforme indicado pelo gestor, esta é uma atividade fora do escopo da função e que representa uma forma relevante de aprendizagem para esta pessoa. Trata-se de um deficiente físico, considerado uma pessoa introspectiva, conforme relato do próprio gestor. A partir desta experiência, entretanto, houve

uma percepção de melhoria pelos gestores e no relacionamento dela com o grupo, resultados que serão discutidos na seção relacionada aos saberes.

b) Participação em comitês internos

Algumas experiências são bastante características em grandes organizações, um exemplo é a possibilidade de participação em comitês internos, como a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), comitês de ergonomia, grêmios recreativos, grupos de voluntários, entre outros. Esta foi a vivência de uma das PcDs do grupo selecionado para este estudo:

A vice presidente da CIPA convidou ela [PcD 1] para ser suplente dela na CIPA. Parece que é uma coisa comum, normal, mas não é. Ela teve a oportunidade de conversar com pessoas de todas as áreas da empresa. Porque eles têm as reuniões, que têm membros de todos os departamentos. Então ela conhece gente de outras áreas, é uma oportunidade dela ampliar o networking (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Vale destacar que a participação em tais comitês normalmente é voluntária e aberta para todos os funcionários da empresa. No caso da PcD 1, ela recebeu um convite para participar como membro da comissão e aceitou, com o incentivo de seu gestor. Ciente dos ganhos de tal experiência, o Gestor 4 complementa: “Eu acho que o time da Farma tem que envolvê-los mais. Até fazê-los mesmo participar de outras iniciativas”. Em sua opinião, tais espaços de participação não têm sido plenamente utilizados na organização. As possibilidades existem, entretanto, precisam ser mais divulgadas e valorizadas como experiências que contribuem para o desenvolvimento das PcDs.

c) Participar de projetos

Atuar em projetos mostra-se outra forma de aprendizagem possível. Nem todas as PcDs entrevistadas já tiveram esta experiência, pois a maioria está dedicada à execução das atividades operacionais do dia a dia, conforme relato da PcD sobre suas atuais responsabilidades:

Hoje, o meu processo é muito mecânico, que é só SAP. Então as outras partes de administração, do curso que nós tivemos, a parte de comunicação eu uso bastante, mas outros talvez não dê para colocar em prática, porque eu só faço aquela atividade. (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

Na opinião da entrevistada, o fato de dedicar-se exclusivamente às suas atividades operacionais a impede de colocar em prática os conhecimentos teóricos aprendidos durante os treinamentos. A mesma entrevistada indica que trabalhar em projetos em outras áreas poderia contribuir para o seu desenvolvimento profissional. Esta experiência foi vivenciada por outra PcD, conforme relato do gestor sobre a participação de seu funcionário em um projeto interno de outra área.

Foi aí que teve a história do Lean [projeto de melhoria] de publicidade, eles redesenham o processo de material publicitário e, com a nova configuração, haveria a necessidade de ter uma pessoa que fizesse todo o controle do recebimento, envio de materiais promocionais para toda a empresa, para operacionalizar uma boa parte da solução do novo processo (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

A indicação do nome desta PcD para este projeto surgiu pelo fato de seu gestor tê-lo envolvido em uma atividade complementar para auxiliar a área de correspondência. Após a participação na implementação desta parte do projeto, este funcionário mudou de área e passou a dedicar-se em período integral às funções da área de publicidade. A mudança foi um reconhecimento pelo bom trabalho realizado durante o período do projeto.

A participação das pessoas com deficiência em projetos que abrangem atividades complementares às funções regularmente exercidas depende tanto do interesse do profissional quanto do apoio do gestor ao envolver seus funcionários em tais atividades. À medida que as PcDs têm a oportunidade e demonstram capacidades de atuar em atividades diferentes das que estão acostumadas, a participação em projetos tende a acontecer com mais frequência. Outra situação é demonstrada na fala seguinte:

É um enorme desafio para ela, por ter que registrar tudo e ainda trabalhar em um sistema que é em outra língua. Mas ela aceitou a tarefa e está super interessada em tudo o que diz respeito ao projeto, em saber mais, buscar informações, participar de reuniões para tomar mais conhecimento sobre tudo o que é novo para ela (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Neste caso, o gestor incluiu a PcD 9 em um projeto global relacionado à inclusão de informações de todos os fornecedores de serviços da área em um sistema internacional. Além de se tratar de uma atividade nova, que exige o manuseio de uma nova ferramenta e busca sistemática de informações, o registro dos dados é feito em um sistema em inglês. Ou seja, uma única experiência possibilita a aquisição de diferentes saberes.

4.5.2 Aprendizagem baseada no trabalho

No tocante às experiências informais, a aprendizagem baseada no trabalho assume um papel singular, por sua diversidade de práticas e frequência com que ocorre. Estão relacionadas às práticas de desenvolvimento que acontecem no próprio local de trabalho, por meio de atividades relacionadas à função do sujeito. Todas as PcDs e os gestores entrevistados indicaram algumas formas de aprendizagem baseadas no trabalho, cujas experiências mais relevantes serão discutidas neste bloco.

Entre os exemplos de aprendizagem baseada no trabalho, pode-se sublinhar práticas como: a) assumir novas atividades; b) atender clientes e fornecedores; c) cobrir férias; d) contato com outros setores; e) realizar tarefas específicas da função; g) utilizar sistemas de tecnologia da informação. A descrição destas experiências de desenvolvimento vivenciadas pelas PcDs na Farma são detalhados a seguir.

a) Assumir novas atividades

A experiência de assumir novas atividades tem relação com o que Dutra (2001) chama de ampliação do espaço ocupacional na organização. É possível que o indivíduo assuma novas responsabilidades, sem que haja alteração de seu cargo na empresa, situação vivenciada por algumas PcDs na Farma. O autor indica que as pessoas que demonstram mais competência são convidadas a assumir novas responsabilidades e, à medida que respondem às novas solicitações, recebem desafios ainda maiores. Esta situação foi vivenciada na prática pelo Gestor 1, quando ele contratou a primeira pessoa com deficiência para trabalhar em sua área:

Eu lembro que no começo os outros funcionários que trabalham comigo ficavam meio assim, não queriam passar atividades para ele. Depois eles viram que ele conseguia fazer, que era esperto, rápido, começaram a dar umas atividades para ele (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

Assumir novas responsabilidades também foi uma experiência da outra profissional com deficiência contratada por este gestor, a PcD 6. Ela precisou assumir responsabilidades por um grande evento um dia antes de sua realização. Esta não era uma responsabilidade desta profissional, entretanto, por motivo de força maior, a coordenadora do evento precisou

ausentar-se e a condução de parte das atividades foi delegada para a PcD, conforme relato de seu gestor:

A [PcD6] antes de tudo já se ofereceu para ajudar e para fazer o trabalho pela [nome da funcionária], mesmo não estando envolvida no processo. Ela correu atrás de tudo e fez um excelente trabalho. Para ela foi uma excelente oportunidade de desenvolvimento e com certeza agregou muito valor para sua experiência como profissional (Gestor 1 - Líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia).

Trata-se de uma experiência importante, especialmente quando aqueles que recebem as novas atividades respondem às expectativas e são reconhecidos pelo trabalho realizado, a exemplo do relato acima. Existe uma percepção, por parte das PcDs, que a ampliação do escopo é algo valorizado na empresa. Muito embora esta seja uma experiência que dependa basicamente do gestor, alguns profissionais com deficiência têm tomado a iniciativa de solicitar novas atividades aos seus superiores, como o caso da PcD 7: “Eu pedi para ela realmente passar mais coisas que ela estava fazendo, porque eu estava sentindo que ela estava muito sobrecarregada”. Neste caso, algumas atividades foram transferidas para esta PcD e hoje já fazem parte de sua descrição de trabalho.

b) Atender clientes e fornecedores

Todas as pessoas com deficiência que participam deste estudo possuem algum contato com clientes internos, clientes externos ou fornecedores. Esta experiência de relacionamento contribui para o processo de desenvolvimento destas pessoas, uma vez que muitas PcDs apresentam dificuldades de comunicação, decorrentes de aspectos como falta de experiência, falhas na qualificação ou até mesmo protecionismo exagerado da família.

Entre os clientes internos do departamento onde a PcD atua, figuram os funcionários da própria empresa. No relato a seguir, gestor e PcD destacam a importância da experiência de atendimento aos colaboradores da área de vendas:

Ela está na linha de frente, para conversar com os representantes. Então a nossa força de vendas conhece muito bem ela, requisita ela (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

É um crescimento, porque eu tenho que ter contato com outras pessoas, não só aqui internamente. Mas, são muitos os representantes. Às vezes eu tenho que falar com os GDs [Gerentes Distritais] também, porque o representante não enviou comprovante, mas tudo tem um jeito de você falar (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Não menos importante é o atendimento aos clientes externos. Para este grupo de entrevistados, os clientes externos são os médicos com os quais a empresa mantém contato para divulgar seus produtos e incentivar a prescrição dos medicamentos aos pacientes. Neste caso, as PcDs indicam ter maior dificuldade em estabelecer contato com este tipo de cliente:

Com doutores, principalmente, porque doutores, apesar de serem pessoas, são, eu acho que é um pouco, um nível um pouco acima, entendeu? Você vai questionar um pagamento para ele, ele vai querer saber o porquê, o que aconteceu e normalmente têm algumas leis e burocracias, algumas coisas do financeiro que eu normalmente não sei explicar por telefone (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Com médico a gente sabe que é uma coisa mais complexa. Então, quando a gente vai falar com o fornecedor é mais fácil, porque ele é uma pessoa importante também para nós, mas o médico está ainda no top [...] com o fornecedor já fica mais relaxado (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

Os depoimentos revelam que o médico é visto como um cliente diferente, tanto pela importância que ele exerce para a empresa quanto por sua formação acadêmica. Os entrevistados referem-se a esta profissão como nobre, colocando-se em uma posição de inferioridade em relação aos médicos. O fato de os médicos serem questionadores e exercerem uma função importante faz com que esta experiência seja percebida como uma atividade de maior complexidade do ponto de vista das PcDs.

Por outro lado, a PcD 7 indica que o contato com o fornecedores é mais fácil e não exige tanta preocupação e cuidado como acontece no caso dos médicos. A diferença de percepção pode ser analisada pela natureza do contato; no caso dos fornecedores, a responsabilidade das PcDs refere-se ao pagamento por serviços prestados.

c) Cobrir férias

Assumir a responsabilidade pela função de outra pessoa durante seu período de férias pode ser uma excelente oportunidade de aprendizado. Para responder adequadamente às demandas daquele que irá se ausentar, inevitavelmente a pessoa que irá cobrir as férias deverá aprender como realizar as principais atividades desta pessoa. A PcD 1 teve a oportunidade de assumir parte da responsabilidade pelas tarefas de seu gestor durante as férias:

Nas minhas férias, ela ficou cuidando de tudo praticamente sozinha. O ano passado eu fui preparar ela. Ela estava super insegura quando eu falei para ela que ela que ia ter que cobrir as minhas férias. Lógico, algumas coisas muito mais delicadas, eu

pedi para uma outra assistente fazer. Mas o dia a dia, foi ela que cuidou (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

O gestor relatou como aconteceu a preparação da PcD para assumir suas atividades, que, na sua percepção, foi bem sucedida. Houve uma preparação bem estruturada e as atividades foram sendo ensinadas paulatinamente:

Cada vez mais eu vou delegando atividades para ela. E ela, com isso, vai agregando valor para a empresa. O conhecimento adquirido todo dia, ela vai agregando, e há possibilidade de um crescimento de carreira dentro da empresa (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Mais uma vez, verifica-se como a ampliação do espaço ocupacional pode contribuir para o reconhecimento e desenvolvimento profissional dos indivíduos. Como a funcionária respondeu positivamente às atividades assumidas durante as férias de seu gestor, a complexidade de suas funções, assim como perspectivas de carreira, aumentaram.

d) Contato com outros setores

Refere-se ao contato que precisa ser estabelecido com outros setores da organização para que as atividades sejam concluídas. Não se tratam de clientes internos e, sim, de setores que exercem alguma atividade no processo. Tal experiência foi incluída por ser uma atividade citada por muitos entrevistados e que pode contribuir para o desenvolvimento de competências. De uma maneira geral, as PcDs valorizam este tipo de contato:

Acho que saber como que o trabalho é feito, que não é só um departamento que faz. São todos os outros, todos se comunicam entre si. Igual, agora, eu no marketing, eu tenho muita comunicação com o departamento financeiro, tesouraria, então é uma relação bem próxima entre nós (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

A entrevistada acredita que, ao estabelecer contato com outros setores, estará ampliando sua visão sobre a empresa. Esta atividade, entretanto, foi sendo transferida paulatinamente às PcDs, conforme a familiaridade com o processo e a segurança para estabelecer o contato fossem demonstradas:

O trabalho que a gente planejava passar para ele necessitaria de uma interface com outros fora do departamento. Então a gente teve esse cuidado de não passar uma quantidade muito grande, até por essa questão do lado, talvez, essa insegurança que

ele pudesse demonstrar na parte de ser muito introspectivo (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Houve um plano estruturado de atividades para que não houvesse frustração para a PcD nem tampouco reclamação dos setores. Conhecer as interfaces e saber como realizar a abordagem com outros setores contribui com a realização das atividades rotineiras, como indica o Gestor 3: “Ele sabe com qual par fora do departamento ele tem que contatar em caso de algum tipo de problema”.

e) Realizar tarefas específicas da função

Ao realizar as tarefas específicas da função, tem-se a possibilidade de aprender na prática, muitas vezes de forma não intencional. Como mencionado anteriormente, todas as pessoas com deficiência entrevistadas para este estudo ocupam o cargo de auxiliar administrativo, exercendo funções bastante operacionais. A baixa complexidade das tarefas exercidas não influencia na possibilidade do aprendizado, uma vez que se tratam de atividades diferentes das que a maioria destas PcDs estava acostumada a exercer. São atividades administrativas, seguindo os processos requeridos por uma empresa de grande porte.

Em relação às experiências em si, atividades de suporte geral aos departamentos, como pagamentos, arquivo, correspondências, são realizadas com bastante frequência:

Eu lanço as notas fiscais do pagamento dos médicos, contratos, arquivação dos protocolos, dos contratos, contato com a força de vendas (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

Eu trabalho com as assistentes, como assistente da respiratória e meu trabalho é mais voltado para a área de pagamento, controle de correspondência, procedimentos eletrônicos (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Alguns profissionais foram alocados em áreas que requerem um conhecimento técnico maior, cujas tarefas são operacionais, mas exigem mais familiaridade dos processos da área, como exemplo desta PcD que atua no departamento fiscal e que utiliza, no seu dia a dia, conhecimentos técnicos da área financeira para realizar suas atividades:

É a primeira vez que eu trabalho na área administrativa. E o trabalho que eu faço, nossa, foi um pulo, foi um salto, um salto mesmo, porque eu nunca tinha visto, só na faculdade eu tinha visto imposto de renda. [...] E é muito mais difícil na prática, muito mais difícil, você tem que ter uma atenção muito grande, você tem que estar

muito ligado nas coisas. Você tem que pegar uma nota fiscal, você tem que vê-la do início ao fim, frente, verso, se tiver anexos, qualquer informação faz a total diferença (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Para este profissional, atuar na área administrativa representa uma evolução em sua carreira quando comparado a seus empregos anteriores, que incluíam funções como padeiro, forneiro e ascensorista. À medida que estes colaboradores respondem às demandas internas, alguns gestores sentem-se à vontade para aumentar as responsabilidades e complexidade das tarefas delegadas:

Ele passou de uma atividade inicial de fazer cópia, de contar material de escritório, de fazer planilha de Excel, de controle. Agora ele tem atividades que impactam no business, [como] o lançamento final de um produto, a certificação, a validação de um projeto final para antes do lançamento, passa por ele. Isso é uma parte, um pedacinho do processo que está sob responsabilidade dele (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Hoje, as atividades do profissional mencionado, PcD 10, requerem a interface dele com todo o departamento, clientes e fornecedores. A responsabilidade por todos os pagamentos da área é dele e, recentemente, ele também assumiu a responsabilidade por algumas informações que alimentam uma biblioteca eletrônica global, que serve como base de dados para que a empresa pleiteie o registro de uma medicação.

f) Utilizar sistemas de tecnologia da informação

No caso de PcDs, a experiência de utilização de sistemas de tecnologia da informação inclui o uso do telefone e ferramentas de tecnologia da informação, tais como e-mail, sistemas operacionais e outros programas informatizados. Em virtude do histórico de qualificação profissional, assim como as dificuldades decorrentes da deficiência, muitas PcDs entrevistadas indicaram não estarem familiarizadas com tais ferramentas. O uso do telefone, por exemplo, sempre foi uma dificuldade para aqueles que possuem deficiência auditiva:

Eu não usava telefone, porque eu não escuto mesmo. E aqui eu preciso falar, eu aprendi. Deram telefone adaptado, coisa que não tinha e colocaram (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Todos os participantes do programa de inclusão da Farma tiveram suas necessidades específicas de adaptações arquitetônicas e ferramentas de trabalho atendidas. Para a maioria dos participantes, a maior experiência com relação ao uso de sistemas de tecnologia da informação está sendo o contato diário com as ferramentas básicas de informática, como uso

do e-mail e sistemas operacionais da Microsoft. Além disso, algumas PcDs foram treinadas para utilizar outras ferramentas de tecnologia corporativas, que são específicas para o exercício de algumas funções, tais como SAP, ferramentas globais para cadastro de projetos, sistemas para registro de fornecedores, entre outros.

4.5.3 Aprendizagem com pessoas

Aprender com outras pessoas no ambiente de trabalho é o enfoque deste item. A partir da análise das entrevistas emergiram três subcategorias de aprendizagem com pessoas: a) relacionar-se com colegas de trabalho; b) observar outras pessoas; e c) receber coaching da área de Recursos Humanos.

a) Relacionar-se com colegas de trabalho

Para executar suas atividades, as PcDs precisam relacionar-se com outros funcionários que não somente aqueles diretamente vinculados à sua função. Com algumas pessoas, as PcDs mantêm somente uma convivência social, enquanto com outros este relacionamento será crucial para a execução das atividades. Um papel importante, muitas vezes assumido pelo colega de trabalho, é o de ensinar as atividades para a PcD que atua no mesmo departamento:

Por que eu nunca tive experiência, aqui quem me ensinou tudo foi a [nome colega de trabalho]. Eu fiquei 3 meses com ela pra aprender e depois eu já fiquei sozinha (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

Assim como esta entrevistada, muitas PcDs foram contratadas pela Farma sem muita experiência prévia em atividades administrativas. Esta falta de vivência em tarefas desta natureza exige um suporte e acompanhamento maior do gestor e colegas de trabalho. Como indicado pela PcD 3, foram necessários três meses até que tivesse independência para realizar suas funções de maneira independente. Os colegas também servem como ponto de apoio para esclarecimento de dúvidas sobre o trabalho:

Mesmo que esqueça, eu não tenho vergonha de perguntar. Eu vou e pergunto, falo: “Olha, eu não lembro. Como faz?” Se a pessoa não souber a resposta eu vou atrás de outra que possa me ajudar (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Nem sempre o contato com os pares é uma experiência fácil para estes indivíduos. Algumas vezes, falta disponibilidade e boa vontade dos colegas:

Porque precisa ter paciência para explicar, muita. Porque tem que ser coisa com calma. Precisa ter um tempo, e às vezes eles não têm tempo. Mas eles sabem que precisam me explicar coisas novas. Mas é isso, eu precisava entender um pouco mais, mas tem que me explicar (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Em outras situações, as barreiras decorrem da insegurança da própria PcD em estabelecer uma relação com os colegas:

A minha insegurança não é porque eu não sei, mas o que os outros vão dizer. E eu tenho que parar com isso, eu tenho que saber que se as pessoas falarem alguma coisa para mim, eu tenho que acolher, avaliar [...]. Mas eu estou conseguindo aos poucos, eu já tomei várias atitudes de, por exemplo, ir atrás das meninas, para elas poderem passar alguma coisa diferente para mim (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Neste caso, o papel dos pares é de suporte para a rotina de trabalho e também de transferir novas atividades para a funcionária. Sublinhe-se aqui as dificuldades enfrentadas por esta colaboradora para participar desta experiência em seu ambiente de trabalho. Tais dificuldades foram relatadas por outros entrevistados:

Eu me assustei com isso, porque normalmente eu não fazia isso [trabalhar com outras pessoas]. Porque moramos eu e meu pai, minha mãe é separada do meu pai, então moramos só eu e o meu pai. Então sou eu e ele, ele faz por mim e eu faço por ele (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Percebe-se que o histórico de vida influencia na qualidade das experiências profissionais destes indivíduos. Na situação descrita, o isolamento vivenciado por esta PcD em sua criação influenciou a forma como são estabelecidos os relacionamentos.

b) Observar outras pessoas

Muitos entrevistados destacaram a importância de observar o comportamento de outras pessoas como forma de aprimorar e desenvolver suas próprias competências. A PcD 1 sugere que esta experiência é válida, independente de quem é a pessoa que é observada: “Aqui eu estou aprendendo com cada pessoa, com as suas maneiras”. Outras PcDs destacam que se espelham naqueles indivíduos que vêm construindo uma carreira interessante na

organização para seguir seus passos, como no caso da entrevistada abaixo, que faz referência à sua colega da Farma:

Eu procuro me espelhar na pessoa, né? E a [nome da colega de trabalho], que trabalhava comigo, eu me espelhava muito nela. Agora ela foi para o campo [área de vendas] e eu quero seguir mais ou menos o caminho que ela fez (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

Algumas PcDs declararam observar o comportamento de pessoas com nível hierárquico superior:

Acho que o comportamento das pessoas são bem diferentes e pelo fato de eu trabalhar, a maior parte ali no marketing são gerentes, são diretores. E eu acho que dá para aprender também com a postura deles, comportamento, a forma que eles trabalham e você trabalhar com executivo, então você vê a pessoa ali, a postura dele, como que eles falam e como reagir, tudo isso (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Observar pessoas de outro nível profissional demonstra-se uma experiência importante, possível de ser adquirida em grandes empresas como a Farma. Os aprendizados têm relação com postura e atitude profissional, comunicação oral, relacionamento interpessoal, vestimenta, entre outros.

c) Receber coaching do RH

O coaching do RH, já detalhado em seção anterior, decorre das reuniões de acompanhamento promovidas pela área. Não se trata de um processo formal de coaching, regido pelas normas e regras desta prática de recursos humanos. Como mencionado anteriormente, estes encontros ocorrem a cada três meses, momento em que as PcDs recebem orientações importantes para a realização de suas atividades, assim como para seu desenvolvimento profissional.

4.5.4 Aprendizagem com os erros

Quando o indivíduo pode errar e refletir sobre as experiências que não foram bem sucedidas, é bem provável que estas situações gerem aprendizado. Entre o grupo de PcDs

entrevistadas, foram identificadas duas subcategorias de aprendizado com os erros: a) aprender com a reflexão dos próprios erros; e b) receber feedback do gestor.

a) Aprender com a reflexão dos próprios erros

Esta subcategoria tem relação com o aprendizado decorrente da reflexão do indivíduo sobre os erros cometidos. Nos casos apontados durante as entrevistas, a PcD percebe que algo não deu certo, reflete sobre os motivos do erro e procura ajustar seu comportamento:

Mas todo mundo erra, nós não somos 100% perfeitos. Então você tem que entender, se você errou, você tem que falar que errou e independente se a pessoa gosta ou não, perguntar dez vezes (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

De acordo com o relato, esta profissional, assim como outras PcDs entrevistadas, apresentava algumas dificuldades em aceitar os erros e assumi-los frente aos outros colegas. Piores são as situações em que os colegas de trabalho encobrem os erros da PcD tentando evitar algum tipo de punição. Esta situação foi relatada por um gestor:

Eles [os colegas de trabalho] estavam acobertando os erros dele, não me falavam quando ele tinha errado. Daí que cheguei um dia e chamei a equipe, eu falei: “Não adianta vocês esconderem os erros dele, vai ser pior para ele e para nós, ele precisa saber onde está errando para tentar corrigir e melhorar. Eu não vou puni-lo de forma diferente ou mais dura do que eu faria com qualquer um de vocês” (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

Observa-se o protecionismo da equipe com o colega que possui deficiência, por medo das consequências decorrentes da apresentação dos erros. Além de prejudicar a reflexão sobre possíveis pontos de melhoria, tal atitude prejudica a real inclusão do colaborador, uma vez que o tratamento estava sendo desigual em comparação aos demais colegas. Segundo informações do gestor, após a orientação, a equipe mudou sua forma de comportamento e, aparentemente, deixou de ocultar as falhas daquela PcD.

b) Receber feedback do gestor

Existe um processo formal de avaliação de desempenho, conforme foi apresentado no item 5.4.5. Uma das etapas deste processo é o feedback do gestor. Existe também o feedback informal, que ocorre ao longo do ano todo e que representa uma importante experiência

informal de aprendizagem. De acordo com os depoimentos dos entrevistados, este feedback informal acontece principalmente quando existe a necessidade de alertar sobre alguma conduta inadequada ou erros na realização das atividades:

Eu acho que o interessante para mim sempre é o feedback, que tanto eu peço como a gestora dá constantemente. Então eu acho que isso é bom para te avaliar, você saber o que você está errando (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita)

O processo de feedback com o gestor, neste caso, acontece de forma natural. De uma maneira geral, as PcDs acreditam que o feedback do gestor é uma experiência válida, que contribui para o aprendizado. O que pode gerar algum desconforto é a forma como esta opinião é dada:

Então ele foi infeliz, então eu fiquei chateada, fiquei muito, por ele ter falado alto e porque todo mundo ouviu. Então quer dizer que as pessoas podiam pensar que eu era incapaz de fazer qualquer coisa (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Baseando-se nesta fala, observa-se que o feedback foi dado de maneira inadequada, tanto pela forma de comunicação quanto pelo ambiente onde foi realizado, pois contava com a presença de outras pessoas. A prática do feedback para qualquer funcionário requer alguns cuidados, especialmente quando se trata de pessoas com deficiência, uma vez que dependendo da forma como é conduzido pode dar margem a impressões errôneas, que demonstrem algum tipo de preconceito, estereótipo ou estigma. Isso não significa, entretanto, que deva existir protecionismo. O feedback deve acontecer de forma igualitária, mas respeitosa, como sugere o Gestor 3: “A bronca também serve igual. Lógico que existem maneiras e maneiras de você abordar esse tipo de situação com qualquer pessoa”. Neste caso, a bronca está relacionada ao feedback negativo que precisa ser dado pelo gestor ao funcionário.

4.5.5 Aprendizagem fortuita

As interações informais são características da aprendizagem fortuita. Ocorre de maneira não intencional e muitas vezes a partir de situações não relacionadas ao trabalho. As experiências relatadas pelos entrevistados incluem estes contatos informais com dois grupos

de atores: a) atuar em uma grande empresa; e b) interagir informalmente com colegas e superiores.

a) Atuar em uma grande empresa

Para a maioria das PcDs que participou deste estudo, a Farma é a primeira empresa de grande porte onde tiveram a oportunidade de trabalhar. Este item refere-se à possibilidade de adquirir aprendizado a partir das interações e vivência em uma empresa de grande porte. Para as PcDs, a aprendizagem decorre de experiências diversas, conforme relatos selecionados:

É a primeira vez que eu trabalho em uma empresa multinacional, em uma empresa de porte grande, e para mim foi completamente, muito diferente, porque eu trabalhei em uma empresa pequena (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Mas é outro tipo de aprendizado. Porque, assim, nas outras [empresas] era produção. É outro ambiente (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Aqui você precisa seguir aquilo que é determinado, tem procedimentos para tudo, regras para trabalhar e até para se vestir. Isso está sendo importante (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

No caso da PcD 5, o diferencial está no tipo das tarefas exercidas, pois muitos vieram de áreas de produção. O exemplo da PcD 7, por sua vez, indica que o aprendizado decorre da forma de trabalho da grande organização, regida por inúmeras regras e procedimentos. Independente da fonte que proporciona o aprendizado, trabalhar em uma grande empresa caracteriza-se como uma possibilidade relevante a ser estudada e uma fonte importante para aquisição de saberes.

b) Interagir informalmente com colegas e superiores

Para que haja a efetiva inclusão de pessoas que fazem parte dos grupos minoritários, Mor Barak (2005) defende que estas pessoas devem participar naturalmente tanto dos sistemas formais quanto dos sistemas informais. Como sistemas informais, a autora exemplifica situações como paradas para o cafezinho, almoços e outros eventos não relacionados propriamente ao trabalho. Considerando que este é um indicativo de inclusão, verifica-se pela fala dos entrevistados que algumas pessoas com deficiência começam a fazer parte do sistema informal, conforme relato do gestor sobre conversas que envolvem a PcD:

Então assim, são coisas do dia a dia: “A pessoa viajou, foi para a Europa, e ela foi em tal lugar. Ah, aquele lugar era bem diferente do filme.” Uma conversa que rola, assim, naturalmente, e que amplia [a visão]. Embora ela não esteja fisicamente lá, mas que agrega valor para ela. Eu acho que isso é bem legal (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

A situação não tem relação com uma situação formal, nem de um aprendizado específico para o trabalho. Mesmo assim, o gestor considera uma experiência importante para o desenvolvimento profissional de seu funcionário.

Assim como acontece com os colegas de trabalho, o contato informal com superiores pode gerar experiências significativas de aprendizado. Exemplo é o relato do gestor que estabeleceu um contato com a PcD que trabalha em sua equipe para conversar sobre temas que extrapolam o trabalho, mas que contribuem para o crescimento pessoal de seu funcionário:

“Pôxa, e aí, como é que eu faço?”, “Calma.” Aquelas coisas não só do trabalho especificamente, mas um pouco de relacionamento interpessoal não voltado basicamente a trabalho (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Em algumas vezes, a PcD tem questões pessoais e de comportamento para serem esclarecidas e recorre a seu gestor para buscar apoio. O apoio também pode acontecer por meio de compartilhamento de algum conhecimento especializado:

Então eu estava fazendo uma reclassificação e eu sabia que ela estava com dificuldade em contabilidade na faculdade. Chamei ela e mostrei para ela o lado prático da contabilidade, que ela só está vendo lá [na faculdade], a teoria: para que isso, para que é aquilo. Mas, assim, o lado prático ela não sabia onde ela ia aplicar aquilo. E mostrei para ela uma planilha, como funciona, como a gente reporta para a contabilidade. (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Marsick e Watkins (1997) acreditam que a aprendizagem informal ou incidental são a base para a educação de adultos porque suas lições podem ser extraídas das experiências profissionais e de vida. Contudo, há que se considerar que as experiências informais de aprendizagem muitas vezes não são estruturadas. As autoras sugerem que o aprendizado pode ser incrementado quando houver: i) reflexão crítica sobre a experiência; ii) estímulo da proatividade e desenvolvimento de habilidades do aprendiz para a busca de novas opções de aprendizagem; e iii) criatividade para encorajar uma ampla variedade de opções. A intervenção de profissionais externos pode facilitar este processo. Considerando que os aprendizes deste trabalho são as PcDs e que a principal interface destas pessoas na

organização são os gestores, o objetivo do próximo bloco é apresentar e discutir o papel no processo de aprendizagem a partir das experiências informais

4.5.6 O papel do gestor no processo de desenvolvimento

Este bloco apresenta o papel do gestor no processo de desenvolvimento da pessoa com deficiência, especialmente em relação à sua contribuição para o aprendizado decorrente das experiências informais. Os diferentes papéis foram identificados a partir dos depoimentos das PcDs, do RH e dos próprios gestores.

Um dos papéis assumidos pelo gestor que emprega profissionais com deficiência em suas equipes é o de promotor do desenvolvimento de capacidades laborativas. Por ocasião da entrada da PcD no departamento, é preciso orientá-la sobre qual é o trabalho a ser realizado e como fazê-lo. O alinhamento de expectativas e a definição de um plano gradual de atividades são estratégias que podem ser utilizadas neste momento inicial:

A primeira opção minha foi conversar para entender um pouco da expectativa dele, do como ele enxergava a situação [...] Então a gente estabeleceu marcos: “Olha, a gente tem um plano para seguir. Eu não vou te dar mais do que você pode fazer, porque pode te prejudicar. Você pode ficar frustrado, você pode não desempenhar da maneira com que a gente espera que você desenvolva, porque é tudo muito novo para você.” Ele não tinha essa experiência prévia no que ele ia desempenhar. [...] A gente teve o cuidado de fazer isso de forma gradativa, até prejudicando um pouco o nosso plano de distribuição de atividades (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

A fala do gestor é ambígua. Se, por um lado, ele faz uma leitura negativa sobre a capacidade de entrega de seu funcionário, por outro, o cuidado para entender as expectativas do profissional e relacioná-las às competências que já podem ser mobilizadas demonstra planejamento e atenção. Neste caso, a preocupação com o estabelecimento de atividades graduais foi bem sucedido e fez com que este funcionário demonstrasse níveis de excelência diferentes das demais PcDs. Tanto que ele está sendo sondado por outras áreas e já foi convidado a participar de alguns processos seletivos internos, conforme indica a representante do RH: “Ele é muito querido pela área [...] Está surgindo uma vaga super legal agora em TI, e gente queria levar ele para TI para ele conhecer um outro ambiente”.

As expectativas das PcDs devem ser analisadas pelo gestor à luz do perfil de cada um destes profissionais, considerando suas limitações e competências:

Como gestora, eu preciso saber quais são as tarefas que ela está apta ou não para fazer, daí todo o relacionamento será muito mais tranquilo. Não se trata de fingir que a deficiência não existe, mas, sim, de saber quais são as vocações da pessoa, como ela pode contribuir mais para o departamento. [...] Eu percebi isso com a [nome da PcD 9]: pelas limitações que ela tem, se eu der algo que é muito específico, muito técnico e sem explicar o porquê aquela atividade precisa ser cumprida, daí ela tem mais dificuldades em terminar (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Para este entrevistado, a gestão da pessoa com deficiência deve considerar suas vocações e não somente as demandas operacionais da área. A percepção deste gestor demonstra sensibilidade, afinal, como cada PcD encontra-se em um estágio diferente da carreira, cabe à empresa criar condições favoráveis para a utilização destas competências e validar as entregas realizadas pelos indivíduos a partir das situações profissionais enfrentadas (ZARIFIAN, 2001).

O suporte do gestor, sobretudo no momento inicial, se mostra fundamental para a criação deste ambiente favorável. A representante do RH indica que as áreas que contratam pessoas com deficiência para seus quadros precisam comprometer-se com o desenvolvimento deste profissional:

A área também tem que estar muito disposta a pegar essa pessoa pela mão e falar assim: “Vem cá, vamos que eu vou te ajudar, eu vou te desenvolver.” (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

O papel do gestor no desenvolvimento das capacidades laborativas é importante em qualquer situação. Contudo, a representante do RH salienta que as PcDs requerem uma atenção diferenciada, em virtude dos déficits de experiência e qualificação apresentados, conforme indica o Gestor 2: “Foi preciso meio que começar com o passo a passo, desde explicar como as coisas funcionam em uma grande corporação até estes aspectos mais técnicos”.

Na opinião do Gestor 4, esta responsabilidade poderia ter sido facilitada se o programa de qualificação das PcDs fosse realizado logo após a contratação destes profissionais:

Mas como são pessoas que vêm cruas no mercado, e eles são fundamentais para a empresa, eu acho que isso [o treinamento para as PcDs], de repente, poderia ter acontecido um pouco antes. E aí ficou a cargo do gestor ensinar. A gente tinha que reservar um pedaço do nosso tempo para ensinar (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

O emprego na Farma foi a primeira experiência profissional da PcD alocada na equipe da entrevistada; por este motivo, o gestor precisou despende muito tempo até que a mesma estivesse apta a realizar seu trabalho. Observa-se que o papel de desenvolver as capacidades laborativas inclui ensinar conhecimentos técnicos, como indicado pelo Gestor 2: “[...] aos poucos estou tentando desenvolvê-la na parte mais técnica de artes finais”. Assumir o papel de educador já é uma prática entre alguns gestores.

Então, a gente está treinando ela para cada vez agregar mais. Eu não posso também me acomodar e falar: “Não, eu já ensinei tudo para ela, agora ela só vai ter que trabalhar.” Não, a gente não pode pensar assim. Então eu acho que o gestor tem que pensar além, e prepará-los (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

O posicionamento deste gestor indica que não basta dar orientações sobre o que tem que ser feito e como fazer, o esforço para o desenvolvimento das PcDs deve ser constante e extrapola a questão das capacidades laborativas, incluindo também o desenvolvimento intelectual destes profissionais, de forma a contribuir com sua carreira. A PcD mencionada pelo Gestor 4 está sendo preparada para assumir a função de assistente de gerência.

O papel do gestor inclui ações relativamente simples, como o incentivo para a realização de treinamentos formais:

O [nome Gestor 3] sempre fala: “É curso do RH, você tem que participar. Não importa o que você tenha que fazer, faz alguma coisa, passa alguma coisa para o [nome colega de trabalho], mas se o RH está dando o curso, você tem que fazer. Não interessa o que você tem, isso é urgente” (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Esta fala é típica de PcDs cujos gestores priorizam a ação formativa. Muito embora a área de Recursos Humanos promova os treinamentos para todas as PcDs, algumas pessoas encontram dificuldades em participar, devido ao acúmulo de tarefas na área e à falta de incentivo de alguns gestores, como o relato da PcD 2: “O departamento que eu trabalho é muito corrido. Então às vezes eu tinha que chegar um pouquinho atrasado ou faltar [nos cursos oferecidos pelo RH]. Neste sentido, a posição assumida pelo gestor da PcD 10 é favorável ao seu desenvolvimento.

Os depoimentos dos entrevistados indicam que muitos gestores exercem um papel importante incentivando seus profissionais com deficiência a dar continuidade aos estudos acadêmicos, como realização de cursos de graduação. No relato abaixo, o gestor se preocupou, inclusive, em auxiliar seu funcionário na escolha do curso de graduação:

E aí veio a idéia: eu queria fazer Pedagogia. Só que eu vi que eu gosto de administração. Eu gosto dessa parte de escritório, de trabalhar com documentos. Então, conversando com a [nome gestor], ela me aconselhou a fazer faculdade de administração. Que tem um mercado amplo, é difícil de você ficar sem emprego em parte administrativa, e mais para frente se eu ainda quiser fazer outra, eu faço Pedagogia (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Além de suas recomendações, o Gestor 4 promoveu encontros da PcD com profissionais da área de Administração e Pedagogia para ajudar sua funcionária na escolha do curso.

A análise das entrevistas sugere a existência de um papel atribuído especificamente ao gestor de pessoas com deficiência, que é o de atuar como facilitador para a inclusão destes profissionais na organização. Este papel está relacionado a promover um ambiente que preza pelo tratamento igualitário, respeitando, contudo, as limitações decorrentes da deficiência:

Em primeiro lugar, em nenhum momento eu senti pena, eu sempre olhei os dois de igual para igual. Os portadores do meu time sempre foram tratados e cobrados da mesma maneira, como qualquer outro colaborador. [...] Você sabe, eu sei, todos sabem que eles tem limitações, mas os gestores precisam se adaptar quanto a isso e respeitar a pessoa que está do outro lado (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia).

Embora exista, eu procuro não colocar a limitação como norte para tudo e colocando aquilo como desculpa ou como qualquer outro tipo de artifício para: “Olha, você não está fazendo isso por conta disso.” Então é tentar trabalhar essa questão da pessoa, como se ela fosse outra qualquer no sentido de desenvolvimento das atividades (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Então, isso já é um ponto: você procurar observar o jeito da pessoa, como ela foi criada, o ambiente que ela estava antes de vir para cá, e tentar se adequar. Eu acho que, no caso da PcD 1, eu procuro tratá-la como se ela não tivesse deficiência, porque eu percebi que é assim que as pessoas a tratam na casa dela. E ela também é uma pessoa que me parece que não utiliza a deficiência como uma muleta para se beneficiar de algumas coisas ou se melindrar em relação a outras coisas (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Sublinhe-se a necessidade de adaptação indicada pelos gestores 1 e 4 como forma de facilitar a inclusão destes profissionais. As narrativas não ignoram a existência da limitação, entretanto, este não é o direcionador da forma como os gestores coordenam as pessoas com deficiência que fazem parte de seus times. Os trechos destacam que, como qualquer outro funcionário, a PcD possui atribuições, cujos resultados serão cobrados e avaliados.

Mesmo existindo a necessidade de manter em seu quadro de funcionários 5% de PcDs devido a lei das cotas, a Farma não adota a política de manter pessoas que não atendam ao

nível de desempenho esperado pela organização. A representante da empresa comenta a alta rotatividade deste grupo de profissionais:

Eu posso te dizer que 50% da população acabou saindo por dois problemas: os que nós desligamos foram todos por problemas de performance, eles não atendiam às nossas necessidades. E os que pediram demissão era por uma questão de salário (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Ou seja, o desempenho ruim pode ser um motivo para que a PcD seja demitida. A fala da entrevistada reforça o depoimento dos gestores sobre a preocupação com o tratamento igualitário no tocante à entrega dos resultados esperados. O papel do gestor como facilitador para inclusão também foi identificado na fala de algumas PcDs:

Ele nunca pelo menos chegou a demonstrar, acredito que não, que ele não demonstre, é porque ele não tenha mesmo esse tipo de preconceito, ele não tem o gene da pessoa preconceituosa. Muito pelo contrário, ele manda fazer e não quer saber se, por exemplo, ele não diferencia uma pessoa da outra. Se você conseguiu fazer tal tarefa, ele coloca você em uma sequência: “Olha, depois dessa tem essa, tem essa, tem essa e tem essa. Para você aprender tudo está lá no fim, mas você vai começar aqui e vai chegar lá.” Então ele não nega a você trilhar o caminho, aí vai de você, se você conseguir pegar, você segue (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Ora, se o conceito de inclusão refere-se ao senso individual de pertencimento ao grupo e à organização (MOR BARAK, 2005; GASOREK, 2000), a fala da PcD 2 sugere que o papel deste gestor como facilitador da inclusão parece caminhar para a inclusão efetiva.

Por fim, o trabalho realizado com as PcDs tem sido uma experiência profissional bastante positiva para os gestores, que afirmam terem se desenvolvido após o ingresso de pessoas com deficiência em seus times:

Eu acho que na verdade os deficientes somos nós, que não enxergamos algumas coisas que são evidentes, que reclamamos sem ter noção do que é realmente um problema. A [PcD 9] veio para iluminar o setor e eu aprendo com ela todos os dias. Eu aprendo realmente a dar valor para a vida, a enxergar coisas que antes eu não havia me dado conta que eram importantes, está sendo uma experiência muito rica e gratificante, cada progressão de desenvolvimento que eu percebo nela também é uma recompensa para mim [...] então, no final das contas, eu posso dizer que eu estou me desenvolvendo como profissional, como gestora, pois cada dia de convivência eu aprendo alguma coisa que me faz refletir (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

A narrativa revela uma nova faceta sobre como as pessoas com deficiência podem, de fato, agregar valor para a organização. Antes de tudo, espera-se que estes indivíduos

entreguem os resultados esperados respeitando suas limitações. Ou seja, eles precisam contribuir com o ciclo produtivo das empresas. Trata-se de uma contribuição importante, porém, pode ser reforçada pela possibilidade de mudança de comportamento dos outros membros da organização. As PcDs incluídas no ambiente organizacional tem a possibilidade de fazer com que as outras pessoas que fazem parte daquela estrutura reflitam sobre seus valores e convicções. Mais do que isso, a convivência permite que sejam revistas as predisposições afetivas desfavoráveis (AMARAL, 1995), existentes antes do conhecimento da pessoa que está sendo julgada, conforme relato do próprio Gestor 2: “Eu me surpreendi com a PcD 9 e acho que muitos gestores podem ser surpreendidos”.

O papel do gestor no processo de desenvolvimento da PcD integra ações de promotor do desenvolvimento das capacidades laborativas, além de orientador do desenvolvimento intelectual e facilitador da inclusão. A PcD está em uma situação social de tamanha desvantagem que precisa ser amparada e contar com os cuidados do gestor. Quando este profissional decide fazer parte do mundo corporativo, compete em igualdade com pessoas que falam, escutam, enxergam e se movimentam perfeitamente. A partir deste contexto, até que ponto os múltiplos papéis exercidos pelo gestor podem ser interpretados como discriminação reversa?

4.6 OS SABERES QUE SUSTENTAM A CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA

Com base nas práticas de desenvolvimento formal e experiências informais de aprendizagem, o objetivo desta seção será discutir e analisar quais foram as competências construídas pelas PcDs ao longo desta trajetória. Enquanto a seção anterior abordou como as PcDs aprenderam, esta seção irá discutir o que foi aprendido. Para fins de metodologia, os resultados foram categorizados utilizando-se como referência a definição dos saberes proposta por Le Boterf (2003). A separação por saberes é puramente didática. Também serão considerados os conceitos de Cheetham e Chivers (1996; 1998) e Zarifian (2001) para apresentar os saberes que sustentam a construção da competência do grupo de pessoas com deficiência estudado.

4.6.1 Saberes

Os saberes são constituídos por saberes teóricos, do meio e procedurais.

a) Saberes teóricos

Os saberes teóricos servem para entender um fenômeno, objeto, situação, organização ou processo (LE BOTERF, 2003). Entre os saberes teóricos adquiridos por este grupo, destacam-se os saberes provenientes do processo de educação formal, cursos de aperfeiçoamento e cursos de graduação. Os saberes são específicos e dependem do tipo de experiência relatada. Foram citados conhecimentos em ciências da computação, cultura geral, disciplinas da administração, economia, enfermagem, inglês, licitações, logística, noções de desenvolvimento profissional, pedagogia e secretariado. Conhecimentos técnicos específicos na área de atuação foram frequentemente citados:

Foi um curso de oito horas que eu fiz para aprender mais sobre o que são licitações, um pouco mais dos processos. Porque eu não entendia nada. Só olhar os papéis lá, podia pegar um simples processo que não entendia. [...] Daí a minha gestora me deu um curso que eu fiz ano passado para aprender melhor sobre a área, sobre licitações, o que é uma ata, o que é registro de preços [...] Me ajudou, porque tinham coisas que ela falava e eu não entendia nada (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Licitações é a área em que atua esta PcD; por este motivo, os pressupostos teóricos sobre este tema devem ser compreendidos. O saber teórico é somente a base do aprendizado, que será complementado com a execução das tarefas específicas da função, como indica a entrevistada ao discorrer sobre os conhecimentos adquiridos em logística:

Eu apliquei um pouco [do conhecimento adquirido na faculdade] nesse período que eu fiz essa consultoria para a empresa Comat. Que é a parte, como é gestão de logística empresarial. [...] Essa parte eu coloquei em prática, mas o que envolve assim a parte de logística de chão de fábrica, de centro de distribuição eu não tive oportunidade de trabalhar. (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

Esta PcD cursou logística empresarial e foi contratada para dar consultoria na empresa de uma colega. A entrevistada destacou esta experiência como uma das aprendizagens mais importantes adquiridas ao longo de sua carreira profissional, pelo fato de ter conseguido demonstrar a aplicação dos conhecimentos aprendidos na faculdade. Por outro lado, lamentou a impossibilidade de aplicar todos os conceitos, uma vez que passou a exercer atividades em áreas diferentes de sua formação profissional.

Todas as PcDs que já tiveram a oportunidade de iniciar ou concluir um curso de graduação listaram conhecimentos teóricos decorrentes desta iniciativa. No relato a seguir, a entrevistada declara que entre os aprendizados decorrentes desta experiência formativa está entender um pouco mais sobre o curso de graduação escolhido e sobre as disciplinas que fazem parte da área de administração:

Então eu resolvi fazer administração por causa disso, conhecer um pouquinho mais de cada área e depois eu, quem sabe fazer uma pós específica em uma área em que eu realmente me identifique. É uma área ampla, estou tendo matérias de RH, logística, estoque. Eu trabalhava em estoque, eu nem imaginava que era administrativa também, que eu gostei muito dessa área (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

A motivação para a escolha do curso de administração foi a experiência de trabalho na área administrativa que a PcD 8 está tendo na Farma. O relato indica, todavia, que a entrevistada escolheu o curso de graduação sem se aprofundar nos temas que fazem parte do conteúdo programático. Ou seja, a profissão foi escolhida sem que a entrevistada tivesse plenos conhecimentos das possíveis áreas de atuação. Outras PcDs que optaram por realizar cursos de graduação na área de ciências sociais aplicadas mencionaram conhecimentos teóricos adquiridos com a realização de cursos, tais como recursos humanos, logística, finanças, contabilidade e marketing.

Uma das PcDs entrevistadas concluiu o curso de pedagogia. Ela indica o que aprendeu com a realização deste curso, que extrapola sua área de atuação:

Eu aprendi várias teorias de educação para jovens e adultos, técnicas de ensino e até formas para trabalhar não diretamente com os alunos, mas trabalhar na gestão de escolas. Isso para mim foi bem interessante, pois como eu disse, eu não tenho condições de dar aulas, mas eu posso ter um trabalho na área de educação dando suporte (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Ao longo da narrativa que não foi apresentada neste trecho, a PcD 9 fala sobre seu histórico de qualificação e sobre os desafios que teve de enfrentar para dar continuidade aos seus estudos. Por ter paralisia cerebral, esta profissional apresenta muitas dificuldades de comunicação. Entre os aprendizados decorrentes do curso, deve-se sublinhar o entendimento sobre a ampliação das possibilidades de atuação, assim como a superação de barreiras da deficiência e aumento da autoestima, uma vez que esta PcD acreditava não ter condições intelectuais para concluir uma faculdade.

Nem todos os saberes teóricos adquiridos com a realização de cursos de graduação ou aperfeiçoamento, entretanto, podem ser utilizados no dia a dia. O Gestor 2 faz uma ressalva acerca destas práticas de desenvolvimento:

O mais importante destas práticas é quando a pessoa consegue selecionar tudo o que ouve e distingue o que deve e não deve ser utilizado no dia a dia. Ela chega no departamento e comenta: “Ah, isso seria legal de utilizarmos aqui” ou “isso eu acho que é diferente da nossa realidade, não dá muito para aplicar, ou estamos mais avançados” (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Na visão do gestor, ao adquirir tais saberes, a PcD precisa ter o discernimento para analisar o que faz ou não sentido para a realidade da empresa. Trata-se de saber como operacionalizar a competência, situação que depende tanto das qualidades pessoais do indivíduo quanto da existência de situações de trabalho que requeiram a aplicação destas competências (LE BOTERF, 2003). Neste relato, o gestor avalia positivamente a forma como sua funcionária, a PcD 9, tem feito a ponte entre a teoria e a prática do departamento. O Gestor 4, por sua vez, interfere no sentido de procurar conscientizar sua funcionária sobre a importância da teoria e prática para o desenvolvimento de carreira:

Estou procurando ensiná-la, mostrar para ela que existe o lado operacional que ela tem que desenvolver muito bem, e tem o lado estratégico, que ela vai, junto com o conhecimento da faculdade, poder galgar uma posição melhor na empresa (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Na empresa, os saberes teóricos se limitam a questões de ordem mais específica e operacional, que provém de treinamentos e cursos de curta duração. A reflexão mais ampla e profunda, que permite às PcDs se desenvolver teoricamente, vai se dar no contexto externo à organização, nos cursos de graduação. As PcDs que conseguem alinhar os saberes conceituais com os demais saberes tendem a ampliar sua visão acerca do todo, conforme fala da PcD 6, ao comentar a conclusão de seu curso de educação superior alinhado com a experiência profissional adquirida ao longo da vida: “Abre bastante a mente da gente. Faz você enxergar as coisas de uma forma diferente”. Isso mostra as limitações para a evolução intelectual mais ampla das PcDs que não tiverem a oportunidade de buscar outros espaços para seu desenvolvimento.

b) Saberes do meio

Entender o e adaptar-se ao ambiente em que estão inseridas facilita a inclusão das PcDs na empresa, uma vez que a execução do trabalho depende da situação e do contexto em que estes profissionais estão incluídos (SANDBERG, 2000). Neste sentido, os principais

saberes do meio identificados referem-se a códigos da grande empresa, postura profissional, estrutura, processos organizacionais e vestimenta.

Em relação ao conhecimento dos códigos da grande empresa, destaca-se o depoimento do Gestor 1 acerca dos aprendizados de seu funcionário:

Eu acho que o grande aprendizado que ele teve foi de entender este universo da grande empresa, como funciona esta máquina, como as pessoas trabalham aqui, como as coisas se relacionam para que nós possamos entregar o nosso produto. (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

Como o universo cultural de cada organização é singular, seu conhecimento é uma necessidade para todos os novos integrantes da organização. Relacionar competência e cultura faz sentido, uma vez que os padrões culturais podem dar sustentação ao desenvolvimento de determinados saberes. Por meio da cultura, a necessidade de aquisição dos saberes do meio será evidenciada, pois “o tecido cultural, os valores partilhados pelos membros de uma organização sustentam modelos, práticas de gestão e comportamentos, considerados legítimos pelo grupo” (FISHER et al, 2009, p. 122).

Dada sua importância, este aprendizado tende a ser intensificado para as PcDs sem experiência de trabalho em organizações de grande porte, conforme indica o Gestor 2, cuja funcionária só havia trabalhado em pequenas empresas e ONGs:

Ela tinha uma visão somente do outro lado, de estar se relacionando com pessoas bastante simples, de um outro universo. Agora ela está em uma empresa multinacional, as coisas são realmente diferentes, a forma de se vestir, se portar (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

O gestor valoriza o entendimento do contexto cultural da Farma, incluindo aspectos como relacionamento interpessoal e postura profissional. Outro aprendizado comumente citado pelas PcDs tem relação com saber como se portar profissionalmente:

É bonito ser assim. É melhor se vestir assim. É bonito você falar baixo, é bonito você falar com mais educação, falar devagar. Aí você vai tomando isso para você, sozinha. Ninguém precisa te forçar, entendeu? É assim, eu fui vendo mesmo. Mas eu ainda estou aprendendo. Tenho que mudar muito ainda (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Instruções para que possamos nos adequar às regras comportamentais tanto no ambiente da empresa como fora também (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

Por meio da observação do ambiente, as PcDs estão adquirindo alguns hábitos básicos de etiqueta pessoal e profissional. Atuar em um ambiente rodeado de pessoas que possuem maior qualificação e encontram-se em estágios avançados da carreira tem ajudado as PcDs a incorporar este recurso em sua forma de atuação profissional:

E você trabalhar com executivo, então você vê a pessoa ali, a postura dele, como que eles falam e como reagir, tudo isso. E você olha e fala: “Nossa! Pôxa, quem sabe eu seja assim, vai ficar bom, ser de alguma forma bom para mim.” Então eu acho que olhando eu comecei a ter a mesma postura, não igual, mas aos poucos eu vou desenvolvendo a mesma postura (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

A entrevistada faz referência à postura adotada por estes executivos na empresa, tanto nas situações típicas do ambiente de trabalho como nas situações mais informais, como eventos sociais. Nesta direção, Le Boterf (apud FISHER et al, 2009) sugere que representações compartilhadas como a citada pela entrevistada favorecem a previsibilidade mútua dos comportamentos. A mudança na postura profissional não foi percebida somente pelas PcDs, conforme trecho do Gestor 3 sobre os saberes adquiridos por seu funcionário após a realização dos treinamentos promovidos pela empresa:

Então esse tipo de atividade, para mim, surtiu bastante efeito. São situações em que eu percebi uma melhora de como trabalhar no mundo corporativo. Essa questão das atividades que foram ministradas e foram dadas para eles no sentido de como se comportar, como se dirigir ao cumprimentar as pessoas, como devem ser as abordagens. [...] Ele tem reconhecido essa questão da vestimenta. Ele tem a percepção de qual a importância de você estar vestido adequadamente, com trajes adequados no trabalho (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

O aprendizado também foi claro para a PcD 10, subordinada do Gestor 3, que menciona sua mudança profissional na narrativa a seguir:

Normalmente eu não me preocupava muito, até porque eu não gosto de roupa social, eu sou sincero de falar. Mas eu tive que me adaptar a isso, é uma empresa que anda de roupa social. Ele [o instrutor] começou a falar que você social, as pessoas olham para você de um jeito diferente, se você andar bem vestido, sempre barba bem feita, cabelo e barba feita, cabelo cortado (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Na percepção dos dois entrevistados, as experiências formativas foram importantes para conscientizar os colaboradores sobre um conjunto de saberes básicos necessários para convivência e inclusão no ambiente corporativo. Entre os ganhos fundamentais, o aprendizado sobre a forma correta de se vestir no ambiente de trabalho é mencionado. De uma maneira geral, estes aspectos foram bastante mencionados pelo grupo de PcDs entrevistado:

Como a gente se vestir, aos poucos a gente está pegando alguma coisa, que lá [na empresa anterior] você trabalhava de uniforme, aqui não. Então tem muitas coisas que você tem que ir aos poucos encaixando (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

A me vestir melhor. Pode parecer bobagem, mas é verdade. Eu jamais colocava roupas dessas, nunca gostei. Mas eu aprendi, hoje eu gosto. Já não compro as roupas que eu comprava (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

As PcDs que participam deste estudo já haviam registrado a importância deste aprendizado no momento em que responderam os formulários de avaliação dos treinamentos realizados, percepção novamente apontada nas entrevistas. Além da relevância, os trechos indicam tratar-se de um aprendizado novo, ou seja, estes indivíduos não estão acostumados a adotar uma postura profissional tal qual a compartilhada pelos membros da Farma, mesmo que estas práticas não sejam significativamente distintas das adotadas pelo mercado. Pelo contrário, vestir trajes adequados, por exemplo, é um requisito básico para os profissionais que estão pleiteando uma entrevista de emprego. A análise dos saberes do meio, quando comparada à trajetória de formação destas PcDs, sugere desconhecimento das exigências do mercado, que podem se tornar entraves importantes à inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho.

c) Saberes procedurais

Os saberes procedurais estão relacionados às regras para agir e podem ser materializados por guias de instruções práticas ou pelo entendimento de métodos, técnicas e procedimentos. Cheetham e Chivers (1998) descrevem este tipo de conhecimento como o saber o que, qual, quem, quando das tarefas rotineiras de um profissional. Todos os funcionários da Farma precisam ter conhecimentos procedurais para realizar suas atividades. Para o grupo de PcDs entrevistado emergiram saberes relativos a procedimentos departamentais, financeiros, interdepartamentais e rotinas administrativas. Sobre rotinas administrativas, as PcDs comentam:

[o curso de rotinas administrativas] deu uma visão geral sobre a área administrativa. Foi bem geral, eu entendo melhor como as coisas funcionam (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Habilidade que eu consegui foi a parte administrativa que eu nunca tinha trabalhado, eu aprendi a fazer muitas coisas da rotina da área de seleção (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

Posto que estes profissionais já estão inseridos na empresa, entender como as coisas funcionam na área administrativa de uma empresa de grande porte é fundamental, especialmente para aquelas PcDs sem experiência prévia ou com experiência somente em outras áreas, como a produção. Os processos específicos de cada departamento foram bastante mencionados, a exemplo do relato a seguir em que o gestor indica os aprendizados de seu funcionário com deficiência:

A questão de pagamento de fornecedor que a gente tem um número grande de valores de pagamento, responsabilidade dele também. Então ele sabe, ele já conhece o que for de aprovação dentro do sistema, dentro do SAP, do sistema corporativo de controle (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

A atividade de pagamento de fornecedores faz parte das atribuições da PcD 10. Em seu depoimento, o gestor destaca a responsabilidade da tarefa assim como atesta o saber adquirido pelo funcionário sobre como realizar tal atividade. Na opinião do gestor, conhecer os saberes procedurais permite que seu funcionário realize seu trabalho de maneira autônoma. O próprio funcionário evidencia que este é um saber importante, adquirido pela experiência de trabalho na Farma:

Então lá no departamento, como você paga dez mil, vinte mil [reais] para um médico, você tem que lançar na conta certa, tem que fazer as coisas certinhas para não dar problema para você depois. Porque qualquer coisinha que você faça de errado, o seu registro vai estar marcado no sistema, como foi você que lançou (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

A PcD tem consciência de sua responsabilidade nesta tarefa e sabe da importância de conhecer em detalhes o procedimento para realização da atividade. Como indicado anteriormente, realizar pagamentos ou lançamentos contábeis utilizando sistemas informatizados da empresa faz parte da rotina de trabalho de várias PcDs que atuam na Farma. Neste sentido, compreender o que deve ser feito e como alinhar os saberes teóricos com a prática do departamento é um saber requerido para este grupo de profissionais.

Chamei ela e mostrei para ela o lado prático da contabilidade, que ela só está vendo lá [na faculdade], para que isso, para que é aquilo. Mas, assim, o lado prático ela não sabia onde ela ia aplicar aquilo. E mostrei para ela uma planilha, como funciona, como a gente reporta para a contabilidade, por exemplo (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

A transferência de conhecimentos se fez necessária porque a PcD 1 iria assumir algumas atividades contábeis durante as férias do gestor. Como a PcD já possuía alguns

conhecimentos teóricos sobre o tema, a preocupação do gestor foi estabelecer a relação entre saberes teóricos e procedurais.

Em algumas áreas, a dependência de outros departamentos para o cumprimento das tarefas é alta. Nestes casos, saber quem são as interfaces e o papel de cada departamento é fundamental e a PcD 7 atesta ter adquirido este saber:

Acho que saber como que o trabalho é feito, que não é só um departamento que faz. São todos os outros, todos se comunicam entre si. Igual, agora, eu no marketing, eu tenho muita comunicação com o departamento financeiro, tesouraria, então é uma relação bem próxima entre nós (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

Além dos saberes procedurais, a PcD parece estar mais familiarizada com os processos organizacionais e com as inter-relações necessárias para o cumprimento das atividades administrativas. Tal saber amplia a visão sistêmica do trabalho e da organização. Para a PcD 9, esta visão foi adquirida quando ela conheceu o processo produtivo da indústria farmacêutica, por meio de uma visita guiada à fábrica, como comenta seu gestor:

Ela ficou simplesmente encantada em entender como as atividades que realizamos aqui contribuem e fazem parte daquele grande processo que é a produção, ela até comentou: “Nossa, agora eu sei porque nós precisamos prestar tanta atenção nos detalhes, naquilo que vai ser impresso na embalagem, é um processo que envolve milhões de unidades, qualquer errinho pode trazer um enorme prejuízo para a empresa ou para os clientes” (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

A produção é a área com a qual esta PcD possui maior interface, em virtude do trabalho conjunto realizado pelo departamento onde está alocada. Conhecer este processo foi importante para esta profissional, que compreendeu de forma mais abrangente suas atribuições e o tamanho do impacto que um erro pode gerar no processo.

As reflexões sobre os saberes procedurais sugerem que não adianta o sujeito só aprender os conhecimentos básicos para sua rotina de trabalho sem compreender como suas atividades estão interconectadas com a cadeia produtiva. Se o profissional está limitado à execução de funções operacionais, sua visão tende a ficar restrita, pois a complexidade só acontece quando a pessoa começa a visualizar as interatividades. Entender a complexidade da função assim como o universo da indústria farmacêutica são importantes para que as PcDs desenvolvam uma visão holística de seu trabalho. Resta saber até que ponto as PcDs que estão sendo inseridas no contexto mais amplo da organização estão aprendendo e absorvendo tamanha complexidade.

4.6.2 Saber-fazer

O saber-fazer está relacionado aos saberes cuja aplicação prática o profissional domina. Divide-se em saber-fazer operacionais; saber-fazer experienciais; saber-fazer sociais ou relacionais e saber-fazer cognitivos.

a) Saber-fazer operacionais

Entre os saberes operacionais adquiridos pelas PcDs que participaram deste estudo, foram indicados aprendizados relativos a como proceder ou operar, tais como: atividades administrativas do departamento, condutas para atendimento de clientes, como executar as tarefas específicas da função, como elaborar relatórios e documentos, como implantar sistemas de qualidade, como usar terminais informatizados e organização. Tratam-se de componentes importantes para a demonstração da capacidade de entrega do profissional.

Já se discutiu sobre a natureza das atividades deste grupo de PcDs. Todos exercem atividades com baixo nível de complexidade, portanto, os saber-fazer operacionais se destacam entre os principais saberes para este grupo. O Gestor 1 comenta os saberes operacionais adquiridos pela primeira PcD que trabalhou em seu setor:

Ele iniciou com um trabalho bem operacional, ajudando com correspondências e fazendo algumas atividades bem básicas de arquivo, controle de documentos. Conforme ele foi aprendendo como fazer estes trabalhos, fomos dando mais algumas coisas para ele [...]. O único ponto é que, devido às limitações que ele tem, nós não podíamos dar muitas outras atividades para ele e na minha área ele já estava ficando limitado, pois eu não tinha como oferecer outras atividades que dessem para alinhar as habilidades dele com as demandas do setor, ele fazia a parte de correspondências, alguns controles da frota, mas eu não podia colocar ele em contato com fornecedores, por exemplo, pois ele não iria conseguir fazer isso (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

Por se tratar de uma área que tem intenso contato com clientes internos e fornecedores, o aprendizado dos saberes operacionais, neste caso, foi limitado em virtude do tipo de deficiência deste funcionário, que possui deficiência auditiva total. Segundo Amaral (1995), a otimização do potencial das pessoas com deficiência acontecerá quando suas limitações forem reconhecidas e respeitadas. A fala do Gestor 1 revela uma inconsistência na escolha do profissional para a função, que foi contratado para uma área onde não seria possível contribuir

plenamente. Além de não atender todas as demandas do setor, o processo de construção da competência da própria PcD foi limitado. Após alguns meses nesta função, este profissional foi transferido para o departamento de publicidade no qual exerce funções que contribuem para a implantação de um projeto de melhoria na área, tais como logística dos materiais promocionais. Em linhas gerais, este profissional vem contribuindo de forma positiva, considerando as restrições impostas por sua deficiência.

Os saberes operacionais adquiridos pelas PcDs dependem do departamento onde o profissional atua. A PcD que atua na área fiscal, descreve seu aprendizado sobre o pagamento de impostos:

E o trabalho que eu faço, nossa, foi um pulo, foi um salto, um salto mesmo, porque eu nunca tinha visto, só na faculdade eu tinha visto imposto de renda. [...] Você tem que pegar uma nota fiscal, você tem que vê-la do início ao fim, frente, verso, se tiver anexos, qualquer informação faz a total diferença. Uma mensagem que você não lê, que não interpreta da forma correta, você faz cagada, faz. Então esse foi o grande desenvolvimento, essa oportunidade (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

O fato de compreender a prática associada ao pagamento de impostos deu ao entrevistado a percepção de evolução profissional. Os saberes foram adquiridos a partir do trabalho diário realizado pela PcD. Outro saber operacional típico e recorrente descrito pelos entrevistados é a elaboração de documentos:

Eu não sabia como fazer um relatório de despesas, como controlar, porque eu conferia os relatórios de despesas de todos os supervisores da área. Eu tive que aprender a fazer uma programação de viagem, um roteiro, qual que era melhor horário, local (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

Este saber operacional tem relação com a execução de atividades administrativas do departamento. Para algumas PcDs, este aprendizado é mais fácil de ser assimilado, para outras, entretanto, demanda maior atenção e esforço:

Agora ela aprendeu a fazer as atas do setor, as atas de todas as reuniões que fazemos, porque é obrigatório registrar isso até por conta das exigências da ANVISA. Então você imagina, ela já tem uma dificuldade de escrever e de entender alguns termos que são mais técnicos, mas não se queixou da atividade, ela ficou bem interessada em entregar o resultado (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Diferente do depoimento anterior do Gestor 1, neste caso a PcD possui algumas limitações, mas está sendo desafiada a superar suas barreiras, dentro de suas possibilidades e com o suporte de seu gestor. Para o Gestor 2, sua funcionária já obteve o aprendizado sobre como elaborar tais documentos; entretanto, todos os materiais ainda passam por sua revisão, para garantir a qualidade do material que será entregue. Percebendo as possibilidades de

desenvolvimento, o gestor insistiu e valorizou a capacidade de aprender de sua funcionária, postura importante para que a PcD tenha condições de desenvolver os saberes operacionais.

Como todas as PcDs que fazem parte deste estudo atuam em áreas administrativas, a capacidade de organização surge como um saber-fazer necessário, uma vez que estes profissionais precisam controlar pagamentos, agendas, documentos, materiais e eventos. A PcD 4 relata o aprendizado que adquiriu por meio da execução das tarefas específicas da função, assim como o feedback recebido de seu gestor:

Aprendi a colocar tudo nos devidos lugares. Às vezes aquele documento não vai ser para hoje para entregar, então ponho dentro de uma gaveta, de uma pastinha, especificado o que é aquele documento. E aquele outro documento, arquivo, já usei o arquivo, por que vou deixar em cima da mesa? Já guardo no armário. Então eu tinha esse problema de organização [...] (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

O saber-fazer operacional mais frequentemente apontado pelo grupo de entrevistados foi a utilização dos terminais informatizados. O contato diário com equipamentos e ferramentas informatizadas bem como a realização de cursos de aperfeiçoamento colaborou com a aquisição deste saber, detalhado pelas PcDs:

Mexer com computador eu acho que aprendi um pouco, agora eu acho que eu estou até digitando mais rápido. E assim, [adquiri] mais intimidade com o computador. Que assim, mesmo que eu não saiba mexer em alguma coisa, eu vou lá e procuro e acho (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

Bom, foi mexer com informática, em primeiro lugar, não vou negar. Que para mim era uma coisa nova. Pode parecer bobo, mas para mim era. Mexer com informática eu não sabia mesmo (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Fórmulas do Excel. Tinha muita dificuldade em usá-las e usei muito no dia a dia da Companhia. Pois, a maior parte do tempo trabalho com várias planilhas (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

O caráter aplicativo da aquisição deste saber é evidenciado na fala dos entrevistados. Manusear com desenvoltura equipamentos informatizados ainda não é uma realidade para a maioria dos entrevistados. Como exposto anteriormente, a falta de um computador prejudicou o desenvolvimento desta habilidade, fundamental para a sociedade atual. Em alguns casos, a utilização do computador pode facilitar a superação de dificuldades decorrentes da deficiência, conforme relato:

Como eu tenho dificuldades de escrever, eu tento fazer muitas coisas com o computador, pois eu sou mais rápida, achei o curso [de informática] muito bom e estou fazendo o meu trabalho mais rápido (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

A entrevistada relatou ter mais facilidade de digitar no computador que escrever à mão. Dada esta situação, o aprendizado decorrente do curso de informática foi positivo para o desempenho de suas atividades na empresa.

O contexto facilita a demonstração dos saberes operacionais. No caso do grupo estudado, destacam-se, sobretudo, os saberes operacionais de baixa complexidade, necessários para o exercício da função. A evolução neste tipo de entrega é esperada, mas acontece de forma gradual. O papel da empresa, neste caso, é dar às PcDs oportunidades para que este desenvolvimento exista. O desafio é respeitar as limitações impostas pela deficiência, pois, no caso dos saberes operacionais, as limitações podem influenciar sua aquisição.

b) Saber-fazer experienciais

Kolb (1984) afirma que a aprendizagem é a criação de conhecimento por meio da transformação da experiência e que a abordagem experiencial é uma das mais efetivas formas de aprendizagem para adultos. Zarifian (2001), por sua vez, sugere que a aprendizagem é precedida por um trabalho conceitual, ou seja, a aquisição de outros saberes ou de “boas instruções”, como menciona o autor, colaboram com a qualidade da experiência. Para o grupo de PcDs estudado, o amadurecimento pessoal e profissional, assim como maior responsabilidade pelas tarefas, tem relação com as lições advindas da experiência:

No início foi difícil porque você fica insegura: “Nossa, eu não sei fazer isso.” Você fica insegura também de perguntar. Várias vezes, por exemplo, alguém te ensinou alguma coisa e você esquece. Fica com aquele receio de perguntar. Então no início era assim, só que com o passar do tempo você vai pegando afinidade, você vai aprendendo um pouco mais (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Como mencionado anteriormente, a Farma foi a primeira experiência profissional da entrevistada, que precisou aprender absolutamente tudo o que era necessário para executar suas atividades de auxiliar administrativa, desde como utilizar o computador, telefone, até as tarefas específicas da função. A segurança para realizar as funções vieram com a experiência prática de trabalho na Farma. Para Le Boterf (2003, p. 103): “A experiência é que permite fazer o que não aprendemos a fazer”. Ainda segundo o autor, neste caso, o saber é inseparável do fazer, pois só se adquire experiência de trabalho com a prática. A maturidade profissional é um dos ganhos da experiência:

No começo eu não tinha experiência, eu não sabia fazer as coisas direito, eu não sabia fazer quase nada. Quando eu entrei nem acesso [aos sistemas] eu tinha, o acesso eu tive depois que eles viram que só eu que ia ter que fazer mesmo. Às vezes eu levava trabalho pra terminar em casa, mas hoje em dia eu não preciso mais fazer isso (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

O ganho no tempo da execução das tarefas é uma evidência de que houve uma evolução da entrevistada, representada pela melhora em sua capacidade de entrega.

A evolução ocasionada pela experiência de trabalho muitas vezes influencia o comportamento da PcD em outras esferas sociais, aspecto que não deixa de ser percebido por pessoas de fora da empresa:

É tipo assim, eu sou outra pessoa depois que eu entrei aqui. O meu marido mesmo fala que eu mudei muito. A gente se conheceu na outra empresa da produção, os dois. E ele fala que eu mudei muito. Talvez ele perceba mais porque ele está de fora. Mas não foi proposital, você vai mudando aos poucos. Você vai mudando, não tem jeito. Mas para melhor (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Como se pode avaliar, estas experiências tiveram um impacto importante para o desenvolvimento destes indivíduos. Muitos relatos apontam como muitos indivíduos que convivem com as PcDs começam a perceber esta transformação. Ou seja, o aprendizado adquirido na empresa pode proporcionar uma mudança natural de comportamento em outras esferas sociais.

Os relatos apresentados referem-se a uma pequena parcela de experiências vivenciadas por este grupo de colaboradores e que contribuiu com seu desenvolvimento profissional. Muitas das experiências de trabalho destes indivíduos já foram relatadas na seção que trata das experiências de aprendizagem e sua relação com o desenvolvimento de competências. Não basta contar apenas com o tempo passando enquanto acontecem as situações de trabalho, é preciso associar tais situações com outros saberes já adquiridos, além de dedicar tempo à reflexão sobre estas experiências.

Não existe um consenso sobre a existência de experiências específicas para o grupo de PcDs. Destaca-se, entretanto, a efetividade das experiências que promovem interações com outras pessoas, além das vivências que combinam a aplicação dos conhecimentos teóricos com a prática de trabalho das organizações.

c) Saber-fazer sociais ou relacionais

Como parte desta subcategoria, figuram os saberes relacionados à área de comunicação e relacionamento. No modelo holístico de Cheetham e Chivers (1998), as questões relativas ao relacionamento interpessoal fazem parte do grupo de competências pessoais e comportamentais, enquanto a comunicação é considerada uma meta-competência, ou seja, uma competência que apoia o desenvolvimento de outras competências. A comunicação escrita, por exemplo, foi um dos saberes desenvolvidos:

Eu aprendi, por exemplo, a não ficar abreviando muito as palavras. Eu tirei isto, não completamente. E aprender a falar corretamente, não só falar, mas a questão de você, por exemplo, enviar um e-mail, eu tinha aquela coisa de escrever em msn, geralmente tudo era abreviado. Isso eu consegui tirar também, eu aprendi bastante (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Então [o curso de comunicação] me ajudou a rever conceitos, a forma de você escrever tudo bonitinho, como é importante, que mostra até a forma que você é organizado. Através do que você escreve a pessoa já faz uma idéia: “Olha, aquela pessoa parece que ela é mais organizada. Ela se comunica bem.” É um diferencial (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

A melhora na comunicação também foi um aspecto percebido pelos gestores:

No começo, ela tinha muitas dificuldades de escrever, de falar, isso por causa da deficiência dela. Mas agora dá para notar claramente como ela melhorou depois dos cursos e também depois de mais de um ano trabalhando aqui na empresa (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Para este gestor, a aquisição desta competência aconteceu em decorrência de ações integradas de desenvolvimento, que envolveram experiências formais e informais na Farma, além de ações autodirigidas, conforme detalha o mesmo gestor:

Além disso, ela não se limita a participar das atividades que são oferecidas pela empresa. Para melhorar a comunicação, ela aumentou a quantidade de sessões de fonoaudiologia, como eu disse. Ela pró-ativamente está utilizando os recursos que a empresa oferece, que estão disponíveis para todos, para tentar melhorar este ponto que ainda é ruim nela. Pela forma que ela aprendeu a falar e a escrever, ela sempre comia o “R” das palavras, agora ela já está conseguindo pronunciar mais, além de conseguir escrever as palavras com o “R” (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

Além de atestar a construção da competência, a fala do gestor reconhece o esforço da PcD em buscar aprimorar este déficit, o que é considerado fundamental no universo corporativo. Sublinhe-se a importância do aproveitamento dos recursos oferecidos pela empresa para o desenvolvimento da competência. Além de fonoaudiólogos, a empresa também recomendou, para outras PcDs, a utilização de serviços de outros profissionais, como

fisioterapeutas e psicólogos, cobertos pelo plano de saúde da empresa. O aprimoramento da comunicação oral foi ressaltada pela PcD 7:

Aprendi a conversar melhor, aprendi a falar melhor. Eu falava rápido, eu falava alto. Tento falar devagar, tento falar direito. Eu saía atropelando para falar. Mas isso eu estou aprendendo ainda (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

A comunicação inadequada apresentada anteriormente foi influenciada pelas dificuldades da deficiência. A convivência na Farma, bem como observação de outras pessoas, está ajudando esta profissional a melhorar sua capacidade de comunicar-se com outras pessoas. Além da comunicação, os saberes sociais e relacionais adquiridos incluem a capacidade de relacionar-se com outras pessoas, conforme relato do entrevistado:

Eu não tinha essa visão de equipe, essas coisas, eu fui aprender aqui essa coisa de equipe, até porque na faculdade eu tive algumas experiências não muito boas, eu caí em uma sala muito [grande], pessoas de grupinho (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

O depoimento evidencia que a capacidade trabalho em equipe foi desenvolvida a partir da vivência profissional na Farma, uma vez que na Faculdade a experiência não foi efetiva. A aquisição dos saberes relacionais também foi percebida pelos gestores:

Ela tem criado a habilidade de lidar com as pessoas. Ela não tinha essa habilidade. Quando ela chegou aqui, ela chegou crua [...] Só o fato, por exemplo, ela ter que conversar com pessoas que são super diferentes dela, estudaram, vieram de uma educação muito diferente dela. Porque, assim, a gente percebia que como eles tiveram uma integração muito forte entre os deficientes, eles acabavam meio que conversando só entre eles. E alguns tinham uma barreira para lidar com outras pessoas de áreas diferentes, de formação diferente (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

O depoimento sobre os saberes adquiridos é importante, pois reflete como a inclusão efetiva pode colaborar para o desenvolvimento das PcDs. Conforme relata o gestor, muitos funcionários que fazem parte do programa de inclusão restringiram seu contato social ao grupo de PcDs, demonstrando dificuldades de relacionamento com pessoas de fora do grupo minoritário. A entrevistada expôs sua experiência com deficiência a um ambiente diferente daquele que estava acostumada e com isso percebeu a aquisição de saberes sociais e relacionais. Em sua opinião, inúmeros são os ganhos deste tipo de experiência:

Isso acaba contribuindo, não que eles vão se afastar dos demais, mas acaba contribuindo para que eles ampliem o networking e que eles conheçam gente de outras realidades (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

O trecho revela que a integração das PcDs com pessoas de outras áreas e com pessoas sem nenhum tipo de deficiência não parece ser uma prática comum na Farma. A possibilidade de estabelecer uma rede de relacionamentos, ou seja, ampliar os saberes relacionais, é vista como positiva por esta gestora.

Eu não tinha essa visão de equipe, essas coisas, eu fui aprender aqui essa coisa de equipe, até porque na faculdade eu tive algumas experiências não muito boas, eu caí em uma sala muito, pessoas de grupinho então. Cada sala tinha cem alunos, então a sala era dividida entre grupos. Então, cada trabalho, cada um fazia um grupo de cinco, seis, então não tinha aquela união, eu não achei muito legal. Mas aqui na empresa eu gostei bastante do trabalho de equipe (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

Os saberes sociais e relacionais demonstram ser cruciais para a construção e desenvolvimento de competências das PcDs. A comunicação, por exemplo, é apresentada por Cheetham e Chivers (1998) como uma meta-competência, pois facilita o desenvolvimento e aquisição de outras competências. O bom relacionamento interpessoal, por sua vez, facilita a convivência no ambiente organizacional e auxilia na diminuição das barreiras impostas pela deficiência. Neste sentido, as práticas que favorecem a aquisição destes saberes devem ser incentivadas para que proporcionem o desenvolvimento da competência deste grupo de profissionais.

d) Saber-fazer cognitivos

Em relação aos saberes cognitivos, realizados por meio de operações intelectuais, os entrevistados relataram o aprendizado de saberes relacionados à solução de problemas, tomada de decisão e autonomia. A PcD 7 comenta como está aprendendo a resolver problemas de forma mais natural:

Acho que no começo eu era muito insegura, mas aos poucos, eu fui melhorando: “Vai ser resolvido, porque você vai ficar tão nervosa assim por uma coisa que vai se resolver.” Então vai, tenta com calma, conversa com as pessoas que sabem para te ensinarem também o jeito certo de fazer. Então no começo eu era muito insegura, só que agora eu já melhorei bastante isso (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita).

A construção dos saberes cognitivos muitas vezes perpassa os saberes teóricos, procedurais, relacionais e do meio. No caso da entrevistada, contar com o apoio dos colegas de trabalho a ajudou na forma como ela resolve problemas. O relato a seguir destaca, na visão do gestor, a importância da combinação de saberes para o desenvolvimento da tomada de decisão de seu funcionário:

Isso que ele [PcD 10] já faz hoje, ele toma algumas decisões por si só, porque ele já tem o conhecimento. Hoje ele fala com todo mundo do departamento e tem interfaces fora do departamento. [...] e ele sabe com quem, por exemplo, qual par fora do departamento ele tem que contatar em caso de algum tipo de problema. Então ele mesmo hoje está apto a desenvolver ou desenrolar certo tipo de problema, sem a minha interferência (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

A narrativa evidencia a capacidade de resolver problemas e tomar decisões que foi desenvolvida a partir dos saberes procedurais e do meio adquiridos pela PcD. Nota-se que o gestor destaca a maior autonomia demonstrada por este profissional para a execução de suas tarefas. Esta afirmativa converge com o conceito de competências sustentado por Zarifian (2001, p. 68): “A competência é o tomar a iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

A questão de solução de problemas e tomada de decisão também foi apontada pelos entrevistados, tanto PcDs quanto gestores, como um saber importante para a execução das atividades do dia a dia. Além de dar mais independência, pode ajudar na conquista da autoconfiança:

Ela está criando mais segurança de interagir com as pessoas e resolver os problemas, e depois ela vem e reporta. Então, assim, aquela maior confiança, confiança em si e trabalhar bem com o time, eu acho que ela tem desenvolvido bem isso nos últimos tempos (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Em comparação com os demais saberes apresentados, a aquisição dos saberes cognitivos é citada com menor frequência pelos entrevistados. Os relatos do grupo que participou deste estudo revela que existe uma dificuldade de ultrapassar a barreira dos saberes teóricos e operacionais. Tampouco foram apuradas de forma típica e recorrente ações que indiquem maior grau de autonomia por este grupo. Ou seja, construção das competências, neste caso, está relacionada com a melhora na capacidade de entrega do indivíduo, amparada na maior independência para a tomada de decisão, assim como facilidade para a resolução de problemas do dia a dia.

4.6.3 Aptidões fundamentais para a PcD

A partir do processo de análise dos dados deste estudo, os entrevistados indicaram algumas aptidões e qualidades fundamentais para o desenvolvimento das PcDs que extrapolam a questão dos saberes. As principais aptidões referem-se a aspectos como autoconfiança, ética e valores, facilidade de aprendizagem, iniciativa e interesse no autodesenvolvimento.

Para as PcDs, por exemplo, adquirir mais autoconfiança foi fundamental para que houvesse a percepção de evolução profissional.

Quando eu comecei a trabalhar, comecei a perceber que eu era capaz. Sempre tive muito medo e ainda tenho medo de mudar, mas hoje eu sou muito mais autoconfiante (PcD 7 - deficiente física - membros com deformidade congênita).

Em muitos relatos, alguns já apresentados ao longo deste estudo, verifica-se que a PcD ingressa nas organizações sem plena confiança em suas capacidades laborativas. Os depoimentos indicam que o início da jornada profissional foi repleto de insegurança, como declara a PcD 4 sobre as dificuldades enfrentadas nos estágios iniciais de aprendizagem: “Eu ficava com medo de perguntar para a pessoa e a pessoa achar ruim”. O medo é uma consequência da insegurança com o ambiente e pessoas que fazem parte deste contexto.

A maioria dos entrevistados indicou ter melhorado sua autoconfiança a partir de suas experiências de trabalho. Contudo, este continua sendo um ponto que merece atenção, conforme indica a PcD 7, ao discorrer sobre a aptidão que ainda precisa desenvolver: “Acho que ainda a autoconfiança, mais ainda. Quando eu entrei aqui eu não tinha tanta, já adquiri, mas acho que ainda falta bastante”. Ou seja, mesmo com a percepção de melhora, o desenvolvimento da autoconfiança deve ser incentivado para este grupo de profissionais.

Os gestores, por sua vez, apontaram quais seriam as aptidões e qualidades fundamentais para que a PcD pudesse atender às demandas do mundo corporativo. Em virtude da atual dinâmica das organizações, a iniciativa é um componente importante para os funcionários de grandes organizações, incluindo as PcDs. Exemplo é o elogio que o Gestor 1 faz de sua funcionária, a PcD 6: “Para ela é, tipo assim, o que você der, ela corre atrás para fazer, ela é muito pró-ativa e conseguiu agregar muito para o time”. Ou seja, a percepção do gestor sobre a contribuição da funcionária para a organização perpassa a aptidão pessoal de tomar a iniciativa diante de situações profissionais com as quais se depara, como defendido por Zarifian (2001).

A iniciativa pode estar aliada à outra aptidão, como o interesse no autodesenvolvimento. Dado que estes profissionais possuem menos qualificação do que a média da população economicamente ativa, é importante, na visão dos gestores, que estas pessoas tenham interesse em se aprimorar profissionalmente, uma vez que será preciso desenvolver saberes e aptidões que os funcionários sem deficiência muitas vezes já possuem.

Ela também pede coisas novas. Ela me pediu para aprender um pouco sobre o processo que a gente faz solicitação de viagem. Quando a gente estava desenhando os objetivos, ela me pediu para aprender isso (Gestor 4 – líder da PcD 1 – deficiente física - nanismo).

Olha, o que eu caracterizo bem nele é a questão de que, para ele, o objetivo dele, é aprender coisas que favoreçam o seu desenvolvimento [...]. Esse interesse em desenvolvimento, foi uma conjunção feliz de necessidades. Então ele tinha essa necessidade de querer desenvolver e a gente tem a necessidade de uma pessoa poder trabalhar, para poder entregar, porque a gente precisa entregar (Gestor 3 – líder da PcD 10 – deficiente físico - membros com deformidade congênita).

Nos depoimentos, o interesse pelo próprio desenvolvimento é demonstrado pelas PcDs. O desenvolvimento, neste caso, tem relação com aprender coisas novas para ampliar o espaço ocupacional (DUTRA, 2001). Este interesse foi avaliado pelos gestores como um atributo fundamental para o desenvolvimento da PcD, pois profissionais que desenvolvem novos saberes tem condições de realizar atividades novas e incrementar sua capacidade de entrega. Ao fim do dia, tanto o indivíduo como a organização são beneficiados.

Além de demonstrar o interesse pelo autodesenvolvimento, os gestores acreditam que aqueles que apresentam facilidade de aprendizagem possuem melhores condições de crescer na organização. Mais uma vez, o volume de novos saberes aos quais são expostos os profissionais com deficiência é bastante elevado e espera-se que eles respondam a estes estímulos de maneira rápida. O Gestor 1 comenta:

Ele é um cara muito esperto, que pega as coisas muito rápido [...]. Ele pegou tudo muito rápido, em menos de um mês ele já sabia um montão de coisas. Para mim foi muito impressionante (Gestor 1 - líder da PcD 6 - deficiente física - monoparesia. A fala refere-se a seu antigo subordinado, com deficiência auditiva total).

A fala revela como tal aptidão é valorizada. Em contrapartida, demonstra uma incredulidade inicial do gestor na capacidade desta PcD. Trata-se de uma pessoa com deficiência auditiva total, que não faz mais parte do time de funcionários deste gestor. Em virtude da deficiência, o gestor acreditava que seria necessário mais tempo para que a PcD assimilasse todos os novos conhecimentos necessários para executar a função, o que não

aconteceu. Durante a entrevista, este gestor relatou que este profissional recebeu as mesmas atividades que um menor aprendiz contratado pela área e que a PcD foi capaz de entregar resultados de forma autônoma em menos tempo, fato que surpreendeu positivamente o gestor. Ou seja, o contato e a convivência desmistificaram os preconceitos sobre a capacidade de entrega.

Sobre a reação do gestor, Omote (2004) explica que a combinação de algumas qualidades que as pessoas julgam não serem atributos das pessoas com deficiência pode gerar estranheza e desconforto quando forem demonstradas pelas PcDs. O autor apresenta alguns exemplos válidos para esta discussão: “Pode não ser bem aceita a possibilidade de uma criança deficiente mental ser bonita e esperta, uma pessoa surda ser atenta e eloquente na sua comunicação, um cego agitado e hostil, e assim por diante” (OMOTE; 2004, p. 3). Muito embora este não seja o objetivo desta seção, a discussão traz à tona a questão do estigma, frequentemente apontado como um atributo de desgraça ou descrédito, com um sentido depreciativo, caracterizando a pessoa com deficiência como um ser inferior.

Uma aptidão citada por todos os gestores foi o relacionamento interpessoal. Este saber já foi discutido no bloco de saberes sociais e relacionais. Trata-se de uma aptidão requerida por todos os profissionais, entretanto, os gestores destacaram como fundamental para a pessoa com deficiência, uma vez que é preciso conquistar aqueles que já possuem uma construção social estigmatizada das PcDs:

Poderia dizer que é relacionamento interpessoal, porque, na verdade as pessoas com deficiência possuem algumas limitações, mas se elas conseguirem ter um bom relacionamento com outras pessoas, elas conseguem fazer que os outros vejam além destas limitações e passem a valorizar muito mais as potencialidades (Gestor 2 – líder da PcD 9 – deficiente física - paralisia cerebral).

As limitações marcam aquilo que é visível e o contato com as outras pessoas é a possibilidade de demonstrar as qualidades que cada PcD possui e que não fazem parte desta construção coletiva. Adicionalmente, tal aptidão pode facilitar o dia a dia destes profissionais, no sentido de contar com o suporte dos colegas para a realização das atividades diárias, conforme indica o Gestor 1: “As pessoas portadoras, elas muitas vezes não têm o conhecimento que é preciso, mas têm que saber onde buscar, têm que saber trabalhar em equipe”. Ou seja, os profissionais que têm capacidade de trabalhar em equipe e relacionar-se com outras pessoas são incluídas com mais facilidade na organização e criam condições que favorecem a capacidade de entrega.

Por fim, um atributo adicional que faz parte do modelo de competências de Cheetham e Chivers (1998) e considerado chave para o desempenho profissional são as competências éticas e valores. Poucos são os modelos de competências que incluem ética e valores como elementos fundamentais e, no caso deste estudo, não foi diferente, uma vez que poucos foram os relatos que abordaram este tema. Um exemplo é a fala da PcD 9:

Eu já trabalhei em um escritório de direito e a advogada não era muito ética e aquilo me incomodava. Desde pequena meu pai sempre me ensinou a fazer tudo muito certinho, por mais que às vezes parecesse algo bobo, ele sempre me falava que eu nunca deveria enganar ou mentir para ninguém para tirar vantagem disso. Então eu pedi para sair do escritório, pois não concordava com o que a advogada fazia, como ela trabalhava com os processos dos clientes (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

A importância da ética e valores pessoais para esta entrevistada era evidente a ponto de fazê-la deixar o emprego em virtude da não concordância com a sistemática de trabalho da empresa. Esta mesma entrevistada mencionou outros fatos relacionados à ética quando discorreu sobre o trabalho voluntário que realiza em uma ONG.

Com o objetivo de relacionar os principais saberes e formas de aprendizagem discutidos nas seções anteriores, apresenta-se na sequência o Quadro 10, com o resumo dos saberes adquiridos e das experiências de aprendizagem, com a indicação de quais experiências aconteceram ao longo da trajetória individual, antes e após o ingresso na Farma.

Em linhas gerais, o quadro aponta a existência de algumas tendências nos canais para aquisição dos saberes. Por exemplo, os saberes teóricos foram adquiridos quase que exclusivamente por meio de experiências formais. Os saberes operacionais, do meio e procedurais, por sua vez, tendem a ser desenvolvidos a partir da aprendizagem baseada no trabalho. Já as aptidões, qualidades e recursos emocionais normalmente são desenvolvidos por experiências da vida, em ambientes que extrapolam as ações de aprendizagem proporcionadas pela Farma.

Quadro 10: Relação de experiências x saberes adquiridos

Experiências x saberes adquiridos	Trajetória Individual		Experiência Farma		Saberes teóricos		Saberes do meio		Saberes procedurais		Saber fazer operacionais		Saber fazer experiencial		Saber fazer sociais ou relacionais		Saber fazer cognitivos		Aptidões e qualidades		
	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	Ação	Resultado	
Apresentações em público	▲	▲	▼	▼																	
Dar consultoria	▲	▲	▼	▼																	
Fazer parte de comitê interno	▲	▲	▼	▼																	
Fazer sozinho	▲	▲	▼	▼																	
Participar de projeto	▲	▲	▼	▼																	
Auto-didática	▲	▲	▼	▼																	
Fazer fonoaudiologia	▲	▲	▼	▼																	
Leitura	▲	▲	▼	▼																	
Realizar avaliação de desempenho	▲	▲	▼	▼																	
Baseada no trabalho	▲	▲	▼	▼																	
Assumir novas atividades	▲	▲	▼	▼																	
Atender clientes e fornecedores	▲	▲	▼	▼																	
Cobrir férias	▲	▲	▼	▼																	
Contato com outros setores	▲	▲	▼	▼																	
Tarefas específicas da função	▲	▲	▼	▼																	
Utilizar sistemas de tecnologia da informação	▲	▲	▼	▼																	
Erros	▲	▲	▼	▼																	
Aprender com a reflexão dos próprios erros	▲	▲	▼	▼																	
Receber feedback gestor	▲	▲	▼	▼																	
Fortuito	▲	▲	▼	▼																	
Atuar em uma grande empresa	▲	▲	▼	▼																	
Interagir informalmente com colegas e superiores	▲	▲	▼	▼																	
Aprendizagem com os outros	▲	▲	▼	▼																	
Relacionar-se com colegas de trabalho	▲	▲	▼	▼																	
Coaching RH	▲	▲	▼	▼																	
Observar outras pessoas	▲	▲	▼	▼																	
Vida	▲	▲	▼	▼																	
Aprender com alguém da família	▲	▲	▼	▼																	
Dar aulas	▲	▲	▼	▼																	
Experiência profissional	▲	▲	▼	▼																	
Enfrentar barreiras e dificuldades da deficiência	▲	▲	▼	▼																	
Assumir ações de liderança na escola	▲	▲	▼	▼																	
Prestação de Serviços (informal)	▲	▲	▼	▼																	
Trabalhar em ONG	▲	▲	▼	▼																	
Venda informal de produtos	▲	▲	▼	▼																	
Formal	▲	▲	▼	▼																	
Cursos de aperfeiçoamento	▲	▲	▼	▼																	
Educação Básica	▲	▲	▼	▼																	
Educação Superior	▲	▲	▼	▼																	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico e análise das entrevistas

4.6.4 Saberes necessários não desenvolvidos

À luz da discussão sobre a construção de competências, os atores mencionaram ao longo das entrevistas e avaliações de treinamentos a necessidade de desenvolvimento de algumas competências individuais e/ou saberes que são reconhecidamente importantes para a função em que atuam, mas que nem todas as PcDs que participaram deste estudo possuem. Entre os saberes, destaca-se a necessidade de desenvolvimento dos saberes teóricos, operacionais e sociais/relacionais.

Em relação aos saberes teóricos, foi mencionada a falta de uma qualificação formal, já identificada anteriormente. Os que ainda não possuem nem iniciaram o ensino superior sabem que esta é uma demanda necessária:

Estudar, em primeiro lugar. Ir para a faculdade. Isso é o primeiro lugar. Pode por aí dez vezes se puder. Eu preciso fazer, concluir uma faculdade. Eu preciso fazer uma faculdade (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Na visão da PcD 5, sua prioridade de desenvolvimento é a realização de um curso de ensino superior. Ela percebe a importância em virtude das atividades que vem exercendo, além dos feedbacks de seu gestor e do RH. A responsável pelo programa de inclusão evidencia esta questão em seu depoimento:

Falta qualificação. Eles são muito deficientes nisso. Como eu te falei, falta ainda a gente desenvolver eles em algumas competências. É muito difícil para eles. O entendimento para eles é muito complicado (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

A dificuldade de entendimento mencionada pela entrevistada relaciona-se à baixa qualificação média destes profissionais, histórico familiar e natureza da atividade. Em algumas situações, a necessidade de desenvolvimento dos saberes teóricos está relacionada ao conhecimento técnico específico para aquele segmento ou área de atuação:

Falar inglês e ter conhecimento sobre artes gráficas. O conhecimento de artes gráficas vai ser importante se eu quiser continuar trabalhando neste setor, pois é tudo muito específico, o trabalho com as bulas, com os medicamentos. Além disso, preciso conhecer mais da área farmacêutica. Já faz mais de um ano que eu estou aqui e eu ainda tenho dificuldades de entender para que servem os medicamentos da empresa (PcD 7 – deficiente física – membros com deformidade congênita)

O mercado farmacêutico é complexo e possui muitas particularidades, difíceis de serem assimiladas pelos novatos. Adicionalmente, a colaboradora menciona a necessidade de aprofundar seus conhecimentos técnicos em artes gráficas, área de atuação da entrevistada.

Mesmo tendo indicado necessidades distintas, quando perguntadas sobre os saberes ainda não desenvolvidos, mas necessários para seu desenvolvimento profissional, houve a predominância de questões relativas aos recursos emocionais, que possui relação direta com o histórico de vida pessoal, tipo de deficiência apresentado e ambiente profissional em que o indivíduo está inserido. As narrativas a seguir indicam que estas PcDs ainda não se sentem seguras para expressar suas idéias:

Preciso de algo que me ajude a expressar melhor minhas idéias, para que me sinta mais segura de minhas habilidades (PcD 4 – deficiente física – nanismo – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

Aprender a expressar o que eu penso. É o que eu acho que tenho que desenvolver em mim, mas eu quero, assim, me expressar, sem gaguejar, me expressar bem para que as pessoas entendam, eu acho que eu tenho esta dificuldade, este bloqueio, não sei se é por falta de instrução, porque eu tenho só o ensino médio. [...] Mas às vezes assim, eu penso que eu estou tão atrasada que eu não tenho nem tempo mais para recuperar (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

A PcD 4 sugere que a falta de segurança é uma barreira para que expresse suas idéias. Já a PcD 3 atribui a dificuldade em se comunicar e estabelecer relacionamentos com outras pessoas a seu baixo nível de qualificação. Esta fala também retrata a baixa confiança em sua capacidade de aprendizado, uma vez que esta PcD tem 34 anos e ainda não iniciou um curso de graduação. A melhoria das capacidades relacionadas à comunicação foram necessidades de desenvolvimento recorrentes apontadas pelas PcDs:

Melhorar a comunicação, desenvolver melhor a fala (ex. atender ao telefone), me comunicar melhor com as pessoas (PcD 5 – deficiente auditiva – bilateral parcial – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

Pelo que eu vejo, é muito bom ser uma pessoas comunicativa. Porque aquela pessoa que é sempre fechada, ela praticamente está excluída do grupo (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial – observação que consta em sua ficha de avaliação do treinamento).

Tais dificuldades podem ser reflexo da falta de autonomia e do excesso de protecionismo a que foram submetidas estas PcDs nos espaços de socialização familiar, escolar e profissional. A manifestação de opiniões bem como o fortalecimento dos relacionamentos com outros indivíduos não eram incentivados, comportamento típico das

PcDs que convivem em uma sociedade que preconiza valores característicos dos paradigmas de serviços e suporte no qual a PcD é sobretudo um agente passivo de cuidados e de quem não se espera um comportamento pró-ativo e participativo.

Com a mudança de paradigmas, contudo, a comunicação passa a ser uma capacidade bastante valorizada no ambiente corporativo. Os profissionais com deficiência percebem esta exigência, muito em virtude de observações de pessoas em outros estágios de carreira. A comunicação também foi apontada pelos gestores durante as entrevistas como uma oportunidade de melhoria para as PcDs.

As situações de preconceito e discriminação enfrentadas pela pessoa com deficiência ao longo da vida afetam suas forças emocionais e a autoconfiança para atuar no ambiente corporativo. Esta dificuldade pode ser demonstrada de várias formas. Em primeiro lugar, surge a questão da autonomia, uma vez que muitos entrevistados apresentaram dificuldades para realizar as atividades de forma independente:

Ter segurança para caminhar sozinha. Tentar caminhar sozinha, não ficar toda hora: “Olha isso para mim? Vê se está certo. Vê o que você acha, vê o que você não acha.” [...] Preciso deixar, também, um pouco essa parte tímida, preciso deixar essa parte também. Comunicação, ainda preciso melhorar muito, na comunicação, na escrita. [...] Eu tenho medo de atender o telefone aqui. (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Além de desenvolver a questão da autonomia, a frase revela algumas dificuldades de relacionamento decorrentes do estilo mais introspectivo da PcD. A prática e exposição junto a outros colegas de trabalho são formas apropriadas de aprendizagem, como já discutido. Mais delicadas são as situações nas quais a pessoa não acredita em si mesma:

Então eu tenho que parar com essa insegurança de assim, que eu não sou capaz, que eu posso fazer e não ter medo de fazer, não ter medo de errar [...] Mas talvez seja porque essa insegurança também seja um pouco da deficiência também, queira ou não queira sempre afeta, porque sempre tem alguém com uma piadinha, sempre tem alguma coisinha boba, uma pergunta idiota (PcD 4 – deficiente física – nanismo).

Mais uma vez, o destaque é a baixa autoestima. Nesta narrativa, a entrevistada indicou que a deficiência é um dos fatores que influenciam sua insegurança profissional. Considerando que a deficiência desta PcD não reflete na incapacidade de exercer suas funções, os limites são manifestados pelas dificuldades encontradas nas relações travadas com o mundo (RIBAS, 2007). Ou seja, a própria PcD cria entraves que prejudicam sua percepção de capacidade. Sobre esta questão, a representante da empresa comenta:

Quando a gente vai fazer entrevista não, tem alguma coisa emocional aí junta, tem alguma coisa psíquica junta. Ele não é só um surdo, ou ela não tem só um problema de ter um bracinho diferente do outro, não é uma deficiência física: tem alguma coisa a mais, tem uma coisa... O psicológico aí, que afeta bastante (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Ou seja, trata-se de uma questão típica e recorrente entre as PcDs recém-ingressas no mercado de trabalho. Neste sentido, o aprimoramento dos recursos emocionais das pessoas com deficiência que começam a trabalhar é um tema em destaque que precisa ser considerado e debatido para que estas barreiras sejam minimizadas.

Diante dos dados apresentados, observa-se que existe uma variedade de possibilidades para a aquisição e ampliação dos saberes. Durante sua trajetória, as PcDs participaram de algumas atividades. A empresa, por sua vez, proporcionou outros canais importantes para o desenvolvimento destes profissionais. O desenvolvimento também foi apoiado por outros atores, contribuições estas que serão analisadas no próximo bloco.

Isso não significa, contudo, que todas as necessidades foram cobertas. Conforme exposto, existe uma gama de saberes ainda não desenvolvidos, mas necessários para a evolução da PcD. Cabe uma reflexão sobre quais competências as PcDs estão tendo condições efetivas de desenvolver a partir destas experiências. Adicionalmente, ainda é preciso entender qual a influência da aquisição destas competências para o crescimento profissional da PcD.

4.7 PARTICIPAÇÃO DE ATORES EXTERNOS PARA A INCLUSÃO DA PcD

A inclusão das pessoas com deficiência nas organizações é apoiada por atores externos representados por organizações não governamentais e pelo sindicato das indústrias farmacêuticas. A partir da análise documental e das entrevistas realizadas com os participantes deste estudo, agrupou-se a participação destes atores em quatro categorias: i) pactos coletivos que apoiam a inclusão de PcDs; ii) reabilitação profissional; iii) auxílio para o recrutamento e seleção de profissionais com deficiência; iv) desenvolvimento e aplicação de programas de qualificação profissional. Apresentam-se, na sequência, as análises do envolvimento de cada grupo.

4.7.1 Pactos coletivos para inclusão de PcDs nas organizações

Muito embora não tenha sido citado com frequência durante as entrevistas, um ator que exerce o papel de promotor da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é o sindicato. Os sindicatos de algumas categorias atuam em questões como inclusão de direitos para a PcD em convenções coletivas de trabalho, resultado da negociação com trabalhadores e empregados.

Clemente e Silva (2006) apresentam o sumário dos resultados de uma pesquisa do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos), que foi realizada em fevereiro de 2006 com o objetivo de averiguar os avanços nas convenções coletivas brasileiras. Foram analisadas 204 unidades de negociação, das quais 72 (35%) abordavam o tema de inclusão de PcDs. As cláusulas existentes beneficiam tanto os funcionários com deficiência quanto seus familiares e incluem aspectos como a contratação de PcDs, condições de trabalho necessárias, concessão de auxílios financeiros e abono de faltas.

A qualificação profissional, obstáculo para a contratação destes profissionais, foi mencionada apenas pela negociação sindical do Sindusfarma. Em parceria com o Cedaquim (CUT), Fequimar (Federação dos trabalhadores da indústria química e farmacêutica do Estado de São Paulo) e Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo, o Sindusfarma firmou o primeiro pacto nacional voltado à inclusão de pessoas com deficiência em 07 de março de 2006.

Segundo dados do Sindusfarma (2008), naquele momento apenas 175 PcDs trabalhavam no setor. O sindicato liderou a realização de uma pesquisa para averiguar quais haviam sido as principais ações para inclusão de PcDs na indústria farmacêutica desde a assinatura do primeiro pacto. Participaram desta pesquisa 25 empresas afiliadas ao Sindusfarma e 540 PcDs que atuam nestas organizações, contratadas em virtude da lei das cotas. O resultado foi favorável no que diz respeito ao aumento no número de PcDs alocadas na indústria, bem como à realização de ações fundamentais para a inclusão, tais como: condições de acessibilidade, atividades de capacitação e sensibilização dos colaboradores.

Os ganhos oriundos da assinatura do primeiro pacto, assim como o não cumprimento em sua plenitude do número total de cotas em virtude da capacitação ainda insuficiente dos candidatos a emprego, foram motivadores para a renovação do documento, que aconteceu em 23 de junho de 2008. Com o acordo, 959 pessoas foram capacitadas e a meta é efetivar 1300 PcDs para que o setor atinja o número de cotas que cumpre com as exigências impostas pela

lei. O pacto para inclusão de PcDs na indústria farmacêutica aborda três pontos principais: i) qualificação; ii) criação de banco de dados de profissionais com deficiência; e iii) realização de campanhas de sensibilização que buscam reduzir o preconceito (SINDUSFARMA, 2008).

O número de contratações foi significativo, entretanto, ainda existem muitas barreiras a serem superadas, conforme indica Pedace, gerente de relações sindicais e trabalhistas do Sindusfarma:

Hoje você já vê pessoas com cadeiras de rodas nos corredores das empresas, já há mudanças de cultura [...]. Mesmo abrindo mão e contratando com as condições mínimas, as pessoas que conseguimos identificar ainda têm muita coisa a ser trabalhada (PEDACE apud CLEMENTE; SILVA, 2008, p. 115).

O depoimento do representante do Sindicato reforça as justificativas utilizadas para renovação do pacto, que destacam as barreiras para busca de profissionais com formação escolar e técnica básica para exercer as atividades requeridas pelas empresas do segmento farmacêutico. Se, por um lado, o Sindicato tem procurado criar condições para que um maior número de pessoas com deficiência seja capacitada para atender às demandas da indústria, por outro, atua no sentido de controlar e fiscalizar o cumprimento da lei. As empresas signatárias do pacto assumiram o compromisso de reportar ao Sindusfarma as ações de inclusão implantadas, assim como a evolução do número de contratações de PcDs.

Mesmo com estas iniciativas, o déficit de qualificação ainda persiste e pode ser um argumento nas mesas de negociação para o não cumprimento dos números previstos pela lei. De qualquer maneira, pode-se avaliar como relevante a contribuição do Sindicato, pelo menos no que se refere à ampliação do número de pessoas atendidas. Em virtude do pacto firmado com a Secretaria Regional do Trabalho, a Farma, que ainda não possui o número suficiente de PcDs em seu quadro, não está tendo que pagar a multa pelo não cumprimento dos números. Os prazos estipulados facilitam, sobretudo, o planejamento de ações de atração e desenvolvimento destes profissionais.

4.7.2 Reabilitação Profissional

Uma contribuição importante dos atores externos é o papel desempenhado nas atividades de reabilitação profissional, cujo objetivo é oferecer às PcDs serviços que lhes permitam exercer uma função ativa no mercado de trabalho. O INSS possui um programa de reabilitação para aqueles profissionais vinculados à Previdência Social; como muitas PcDs

não possuem vínculo com a Previdência Social, o INSS dispõe sobre as premissas para atendimento deste público:

§ 1º As Pessoas Portadoras de Deficiência-PPD, sem vínculo com a Previdência Social, serão atendidas mediante convênios de cooperação técnico-financeira firmados entre o Instituto Nacional do Seguro Social, por meio das Gerências-Executivas e as instituições e associações de assistência às PPD.

§ 2º O encaminhamento das pessoas portadoras de deficiência tem por finalidade:
I – avaliar o potencial laborativo; II – homologar e certificar o processo de habilitação e reabilitação profissional realizado na comunidade.

§ 3º A capacitação e a qualificação profissional das PPD sem vínculo com a Previdência Social deverão ser promovidas e custeadas pelas instituições/entidades convenientes (BRASIL, Instrução normativa INSS/PRES Nº 20, de 11 de outubro de 2007, Art. 366).

A partir do desdobramento da instrução normativa definida pelo INSS, nota-se que as instituições externas exercem um papel importante no processo de reabilitação profissional das PcDs, uma vez que a Previdência Social não se responsabiliza diretamente pelo atendimento a estas pessoas. Entre os serviços que fazem parte do processo de reabilitação profissional de pessoas com deficiência, destacam-se atividades de avaliação nas áreas de fisioterapia, terapia ocupacional, psicologia, fonoaudiologia, atendimento para uso de prótese, melhoria da escolaridade, capacitação e profissionalização para o ingresso no mercado de trabalho, readaptação do profissional nas empresas (BRASIL, Instrução normativa INSS/PRES Nº 20, de 11 de outubro de 2007, Art. 366).

Em relação ao período de reabilitação profissional, a PcD 6 relatou o período em que precisou afastar-se do trabalho para participar do programa de reabilitação profissional do INSS:

Foi um ano de afastamento e dois anos de reabilitação que eles falam. Foi um ano e meio parada em casa mesmo, fazendo fisioterapia e as atividades para fortalecer a musculatura e depois dentro da própria reabilitação (PcD 6 – deficiente física – monoparesia).

Como a PcD 6 já estava fazendo um curso de ensino superior quando precisou afastar-se do trabalho, o enfoque do programa de reabilitação foi seu tratamento médico, realizado em entidades de assistência à PcD vinculadas ao INSS.

A AVAPE é uma das associações de assistência à PcD que prestam o serviço de reabilitação, que precede a qualificação, conforme comenta a representante da AVAPE:

No programa de reabilitação profissional, é um pouco diferente: como a grande maioria são pessoas com deficiência intelectual, passam pelo médico e pelo psicólogo, aquele no serviço social. Agenda uma avaliação psicológica com o psicólogo e aí a gente agenda uma avaliação profissional dentro da oficina, fica um mês na oficina. Um mês depois essa equipe se reúne e vê, avalia a elegibilidade dele para o programa, se ele tem potencial de desenvolvimento, se ele tem interesse nesse desenvolvimento (Representante AVAPE)

Aquelas PcDs que são aprovadas nas avaliações podem participar do programa de reabilitação profissional, cujo principal objetivo é desenvolver a capacidade laborativa destes indivíduos:

As atividades que eles desenvolvem são atividades simples de embalagem, de produção, de padaria. Mas o que menos importa é essa atividade e, sim, tudo o que se trabalha. E é trabalhado por uma equipe multidisciplinar de médicos, psicólogas, assistente social, monitor, professor de educação física, de teatro, de música, todos eles trabalham em conjunto o desenvolvimento dessas habilidades básicas (Representante AVAPE).

O programa de reabilitação funciona como um espaço de transição para o mercado de trabalho, situação em que a pessoa com deficiência constrói ou reconstrói sua identidade como trabalhador. Com frequência diária e em período integral, a PcD participa de oficinas, recebe atendimento individual e em grupo, orientação à família e atividades de música, esporte e artes. O conteúdo das oficinas e tempo de duração dependem do tipo de limitação apresentado por estes indivíduos.

As atividades de reabilitação profissional são importantes para as PcDs que desejam ingressar ou retornar ao mercado de trabalho, pelo fato de apresentarem uma variedade de possibilidades de desenvolvimento, que inclui desde o tratamento da deficiência, ajuda psicológica, até ações específicas de qualificação.

4.7.3 Recrutamento e seleção

Um dos papéis ocupados por estes atores externos é o recrutamento e seleção. Segundo Aranha (2003), o passo inicial para a contratação destes profissionais é a identificação da descrição de trabalho e quais os requisitos necessários para desempenho das funções ocupacionais. A decisão de contratar exige que algumas questões sejam observadas pelos profissionais das áreas de recursos humanos, pois o recrutamento de PcDs requer competências específicas para condução dos processos de seleção. Na visão de Bahia (2006),

muitos destes profissionais não possuem estas competências e, por este motivo, as empresas têm utilizado os serviços de consultoria para a contratação de PcDs. Como este era um processo novo para a Farma, a empresa recorreu aos serviços de uma Organização não Governamental com conhecimentos na contratação e treinamento de pessoas com deficiência, a i-Social:

Na verdade foi a [nome da funcionária] que foi em uma palestra de deficientes e ela acabou vendo alguma coisa da i-Social. Que era uma instituição que implantava, que ela estava com um projeto perante as outras empresas farmacêuticas, fazia parte do pacto [para contratação de deficientes do Sindusfarma]. E que ela desenvolvia todo um programa de inclusão, com cronogramas, tudo certinho. E também ajudava na seleção. Então a gente acabou partindo para a i-Social (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Em virtude da inexperiência na contratação de PcDs, a parceria com a i-Social foi a primeira alternativa da área de Recursos Humanos da Farma para busca de profissionais que fariam parte do programa de inclusão. Tal organização foi escolhida por já ter desenvolvido alguns projetos em outras indústrias farmacêuticas. Além do recrutamento dos profissionais, a i-Social fez o diagnóstico da organização para definir para quais postos poderiam ser recrutadas PcDs:

Então, o primeiro ano, vamos dizer assim, os primeiros seis meses, fizemos todo esse trabalho. A pessoa da i-Social veio até aqui, verificou o tipo de atividade que as pessoas podiam fazer. Nós fizemos todo o job description (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

O tipo de atividade que pode ser exercida pelo profissional depende das condições de acessibilidade oferecidas pela empresa. Bahia (2006) sugere que antes da contratação sejam analisadas a acessibilidade arquitetônica, comunicacional, programática, metodológica, instrumental e atitudinal dos demais funcionários. A análise da i-Social levou em consideração as questões de acessibilidade e instrumental da Farma. Uma de suas recomendações foi não contratar cadeirantes, uma vez que a infraestrutura física da empresa não apresentava condições para a circulação destas pessoas na empresa. A necessidade de adaptações seria muito dispendiosa e a Farma optou por não contratar pessoas com este tipo de deficiência. Até o presente momento desta pesquisa, não havia nenhuma medida com a intenção de reverter esta situação, já que são muitas as adaptações arquitetônicas para alocar cadeirantes em sua fábrica e, adicionalmente, existe um grande número de escadas em todo o restante da empresa. Cabe aqui uma reflexão: até que ponto a empresa vai poder contratar o deficiente? A empresa está contratando a deficiência ou o profissional? Se a intenção é

preencher as cotas com profissionais qualificados, não se pode contratar a partir do tipo de deficiência e, sim, do potencial individual apresentado por cada pessoa.

Existem muitas organizações que oferecem este tipo de serviço a empresas. A AVAPE, por exemplo, atua com o recrutamento e seleção de PcDs; todavia, o escopo de atuação da associação está sendo modificado:

As empresas acabam nos procurando, principalmente por essa questão da cota, e a gente busca soluções para estas empresas. Então, às vezes, a empresa precisa de uma quantidade de pessoas recrutadas e selecionadas. Ultimamente, a gente não tem feito isso porque a gente observa que essas pessoas que não passaram por nenhum tipo de qualificação acabam não tendo um desempenho adequado (Representante AVAPE).

A entrevistada revela que a demanda pelos serviços de recrutamento e encaminhamento de pessoas com deficiência aumentou em virtude da lei das cotas. A fala demonstra certo desconforto pelo fato de os deficientes estarem sendo requisitados somente para o preenchimento de cotas. Em virtude da falta de alinhamento com sua missão, a AVAPE tem optado por oferecer um serviço diferenciado, vinculando o recrutamento e seleção aos programas de reabilitação e capacitação profissional. Desta forma, a associação acredita que sua contribuição para o desenvolvimento das PcDs será mais sustentável e efetiva.

Segundo dados do Sindusfarma (2009), 90% das empresas da indústria farmacêutica que contrataram PcDs utilizaram consultoria especializada para recrutamento, palestras de sensibilização, reuniões e workshops. Sobre o recrutamento e seleção de PcDs, a responsável pelo programa de inclusão manifesta sua insatisfação com a qualidade do serviço prestado por alguns agentes externos:

Porque, hoje, assim, você encontra várias instituições que se dizem preparadas para ajudar o profissional com deficiência, e quando você vai ver, elas não estão preparadas [...]. E foi um dos gaps que eu encontrei bastante, e não tem empresas qualificadas. Como hoje não tem consultorias para a gente contratar profissionais, fazer a seleção qualificada. Todo mundo fala: “Ah, eu faço seleção.” Mas você percebe que não tem um cuidado especial, não tem uma consultoria específica só para deficientes (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

O cuidado especial a que se refere a contratada tem relação com as especificidades do processo seletivo, influenciadas pelo tipo de deficiência que o candidato possui. Sobre estas especificidades, Nambu (2003) indica que a escolha das ferramentas de seleção depende do bom senso. Por exemplo, para pessoas com paralisia cerebral, não são recomendados testes

que avaliem o traço gráfico do candidato. Para os candidatos com deficiência visual, a entrevista é o instrumento mais utilizado. Já para os candidatos com deficiência auditiva, o cuidado deve ser na apresentação de instruções dos testes.

O fato de a entrevistada mencionar que não existem consultorias específicas só para deficientes deve ser analisado. Em seu livro sobre a contratação de PcDs, Bahia (2006) apresenta uma seleção de organizações que prestam os mais diversos tipos de serviços às pessoas com deficiência, inclusive recrutamento e seleção. Considerando que existem organizações especializadas em tais atividades, o desconhecimento relatado pela entrevistada pode ter relação com a falta de informação ou falhas no processo de divulgação dos serviços prestados por tais organizações.

Tão importante quanto fazer uma seleção adequada, utilizando técnicas aplicáveis ao perfil de cada organização, é selecionar pessoas considerando a realidade das empresas contratantes. Ao encaminhar um candidato com deficiência para a empresa, as organizações que prestam este tipo de serviço precisam estar cientes das barreiras físicas e atitudinais. O cuidado para perceber as especificidades da empresa não foi considerado quando do envio de candidatos com deficiência:

Os processos, elas [selecionadoras nas instituições] faziam um processo lá, quando chegava aqui, as pessoas não tinham a mínima condição. A gente falava: “Olha, não pode cadeirante.” Eles mandavam cadeirantes: “Não pode isso.” Eles mandavam as pessoas (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Observa-se que o prestador de serviços encaminhava para a empresa todo e qualquer candidato com deficiência, sem observar as particularidades do contratante. O relato da entrevistada é preocupante, afinal, organizações tidas como especialistas na prestação de serviços de inclusão não deveriam utilizar-se da generalização da deficiência (FERRARI, 2008), ou seja, considerar dentro do perfil qualquer pessoa que possua algum tipo de deficiência compatível com os critérios de elegibilidade propostos pela lei das cotas.

Assim como muitas empresas buscam consultorias externas para seleção de profissionais com deficiência, as PcDs utilizam os serviços destas ONGs para procurar oportunidades de trabalho nas empresas, conforme relatos dos entrevistados sobre como conseguiram o emprego na Farma:

Entrei pela i-Social. Até nem sei como eles conseguiram o meu currículo na verdade [...]. Eu comecei a mandar currículo pela Internet, foi quando a i-Social pegou o meu currículo e me chamou para trabalhar (PcD 1 – deficiente física – nanismo).

Através da i-Social. Eu fiquei desempregada um mês, praticamente um mês e coloquei o meu currículo no vagas [site para cadastramento de curriculuns] e a i-Social encontrou, me ligou e me chamou para a entrevista (PcD 8 – deficiente auditiva – bilateral parcial).

Nas duas situações, as entrevistadas incluíram seu curriculum na internet e foram encontradas pela i-Social. O suporte de instituições especializadas no recrutamento e seleção de profissionais com deficiência, quando bem conduzido, pode facilitar a inclusão destas pessoas nas organizações:

Depois que eu comecei a trabalhar, aí eu entrei na Mesp [Medicina Empresarial de São Paulo], né, com a ajuda do Laramara, e aí como deficiente, foi o primeiro [emprego pela cota] e foi super legal e eu achei muito melhor porque aí eles sabem os meus limites (PcD 3 – deficiente visual – baixa visão).

Em seu depoimento, a entrevistada relatou que, antes de sua experiência de trabalho na Mesp, nunca havia entrado em uma empresa pela lei das cotas. Em virtude disso, enfrentou algumas dificuldades em responder às demandas do trabalho e, conseqüentemente, em evoluir profissionalmente. Por este motivo, decidiu buscar a ajuda do Laramara, associação especializada na assistência ao deficiente visual, local onde a entrevistada obteve atendimento educacional especializado e o encaminhamento para o mercado de trabalho. Garantir a empregabilidade das pessoas com deficiência visual é um dos eixos norteadores da instituição. Segundo Clemente (2008), a instituição acredita que a empregabilidade é o encontro da oportunidade com a pessoa qualificada, seja ela habilitada ou reabilitada. Até junho de 2007, o Laramara havia encaminhado 750 pessoas para organizações, das quais 462 foram contratadas. Uma delas foi a PcD 3.

A busca por pessoas com deficiência dispostas a trabalhar é a primeira fase do processo de recrutamento. Depois desta etapa, a organização que presta este serviço precisa fazer uma triagem antes de encaminhar estes profissionais para a empresa. O papel da organização inclui a preparação das PcDs para o processo seletivo que será realizado na empresa:

Primeiro eu fiz na i-Social a dinâmica. Aí eles falaram: “Olha, vai ter entrevista tal dia.” No outro dia já teve entrevista aqui. Aí a pessoa da i-Social falou: “Olha, relaxa que você tem um grande potencial, você pode ir, acho que você vai.” Aí eu falei: “Ah, se a pessoa falou isso para mim ela já passou a maior confiança” (PcD 10 – deficiente físico – membros com deformidade congênita).

O entrevistado afirmou que tinha dificuldades para participar dos processos seletivos e que sempre era reprovado na etapa da dinâmica de grupo. Em seu ponto de vista, o suporte

dado pela i-Social foi importante para dar a ele mais confiança para participar das outras etapas da seleção realizadas na Farma.

Os atores que atuam com processos de recrutamento e seleção conseguem unir os dois lados: empresas e PcDs, cada qual com suas necessidades específicas. A contribuição destes atores será efetiva quando houver o entendimento destas necessidades no momento da prestação do serviço, premissa ainda não percebida com unanimidade pelos entrevistados.

4.7.4 Qualificação profissional

Outra importante contribuição dos atores externos ao desenvolvimento da PcD é o desenho e aplicação de programas de qualificação profissional que visam à profissionalização e capacitação com vistas ao ingresso e/ou manutenção da empregabilidade. Os serviços de qualificação podem ser oferecidos tanto para empresas quanto para as próprias pessoas com deficiência individualmente.

A importância da qualificação profissional para as PcDs que ingressam no mercado de trabalho é notória e esta necessidade foi declarada formalmente pelo Sindusfarma no pacto para inclusão de PcDs, conforme cláusulas do artigo 3º:

As empresas viabilizarão a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, combatendo a discriminação e proporcionando seu desenvolvimento, através dos seguintes procedimentos: a) Contratação de pessoas com deficiência, com qualificação necessária para suprir a necessidade de mão de obra; b) Contratação de pessoas com deficiência, que necessitarão de curso de formação e qualificação visando suprir a necessidade de mão de obra; [...] e) A contratação será efetivada quando do início do curso de capacitação e qualificação de pessoas com deficiência. A duração do curso se necessário, respeitando a programação didática, poderá se estender para além da duração do presente pacto (SINDUSFARMA, 2008).

Ciente da qualificação insuficiente apresentada por pessoas com deficiência que almejam um emprego na indústria farmacêutica, o Sindicato tem buscado conscientizar seus afiliados sobre a necessidade de se estabelecer planos de qualificação de longo prazo como alternativa para viabilizar a inclusão de PcDs em funções dignas para o profissional e necessárias para este segmento. Um dos destaques do pacto coletivo é garantir às PcDs emprego e salário desde o início da capacitação profissional, que pode durar até dois anos.

O Sindicato não é uma associação especializada na qualificação de profissionais. Por este motivo, mantém um acordo com o Senai, que desenvolveu um programa de treinamento e qualificação profissional para pessoas com deficiência, cujo principal objetivo é habilitá-las para exercer funções dentro do segmento farmacêutico. Muitas empresas da indústria optaram por utilizar o Senai como prestador dos serviços de capacitação para as PcDs contratadas. A Farma, por sua vez, escolheu a AVAPE, pelo fato de ser uma entidade especializada em programas de reabilitação e qualificação para pessoas com deficiência. Os programas de qualificação representam um dos principais eixos de atuação da associação:

A outra linha desse programa é o programa de capacitação, e aí a gente vai com o repasse de conhecimentos mais específicos. Então, na área de informática, na área de atendimento ao cliente, na área administrativa, na área de turismo, e aí são aulas mesmo. Esses programas, na sua grande maioria, eles são realizados todos os dias da semana, no mínimo quatro horas por dia, durante 200 horas de qualificação, 240. E no decorrer desses anos, a gente foi observando, como eu estava falando para você, que estas pessoas necessitam cada vez mais desse trabalho de base, de você ensiná-los a se comportar, ensiná-los a falar, ensiná-los a fazer conta, introduzi-los nessa era digital (Representante AVAPE).

O depoimento da entrevistada indica que os programas de qualificação realizados pela AVAPE são intensos, tanto pela carga horária quanto pela diversidade de temas abordados. Trata-se de uma necessidade, uma vez que as pessoas com deficiência da comunidade que procuram os serviços oferecidos gratuitamente pela associação precisam adquirir a qualificação fundamental, conforme ratifica a representante da AVAPE: “A gente observa que eles precisam, a gente precisa trabalhar com eles no básico do básico [...]”.

Estabelecer contato com alguma organização não governamental que ofereça atividades de qualificação para as PcDs tem sido uma alternativa para os indivíduos que espontaneamente buscam aprimorar as habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. Duas das dez pessoas com deficiência entrevistadas já haviam utilizado os serviços oferecidos pela AVAPE antes de entrar na Farma:

Eu comecei, eu me formei, fiz o segundo grau, fiz alguns cursos. Mas eu conheci, mas a minha mãe e o meu pai, como eu disse, eles não conheciam [associações especializadas em PcDs]. Eu fui conhecer que existiam escolas para deficientes e fui estudar em uma dessas. Que o nome dela é AVAPE, que até agora é contratada pela [Farma]. (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

Nota-se que a iniciativa de procurar ajuda foi da PcD, uma vez que seus pais não conheciam ONGs que pudessem ajudar no seu desenvolvimento. Como já abordado na narrativa da responsável pelo programa de inclusão na Farma, parece existir um

desconhecimento das instituições que contribuem para a inclusão da PcD no mercado de trabalho e de quais são os serviços prestados. Sobre este ponto, a entrevistada da AVAPE comenta:

Então, a divulgação, a publicidade, o merchandising, o marketing aí da entidade, nunca foi o nosso forte. Ele chega no boca a boca mesmo. Recentemente a gente teve até algumas iniciativas aí na mídia e tal, mas de uma forma geral é o dia a dia e é o boca a boca que acaba fazendo com que eles [PcDs] nos procurem (Representante AVAPE).

Se existem dificuldades de divulgação de uma organização como a AVAPE, que possui abrangência nacional e presta serviço de apoio às pessoas com deficiência há quase trinta anos, seguramente organizações de menor porte enfrentam barreiras similares ou até superiores para publicidade. O desconhecimento dos serviços prestados impede que a abrangência da ação destes atores seja mais disseminada.

Na opinião das PcDs, a contribuição destas instituições tem sido efetiva para seu desenvolvimento profissional, especialmente para aqueles que precisam aprimorar sua qualificação ou desenvolver competências com o intuito de conquistar trabalhos de maior complexidade:

Eu fazia cursos, saía, arrumava emprego. Quando eu saía do emprego, voltava, fazia mais cursos, até achar uma coisa melhor. Por exemplo, se com aqueles que eu tinha, eu achava emprego de uma certa forma, quando eu saía, ia lá e fazia mais, para ver se eu arranjava um melhor. E às vezes dava certo. Depois que eu fiz vários cursos de informática, tudo eu coloquei no currículo [...]. Eu comecei a fazer entrevistas, entrevistas, entrevistas (PcD 2 – deficiente visual – baixa visão).

O papel da AVAPE foi importante para este entrevistado, que participou do programa de capacitação profissional oferecido pela associação para aprimorar suas habilidades e competências. Como a participação nestas atividades formativas facilitavam o acesso ao mercado de trabalho, esta PcD pode se beneficiar de tais iniciativas.

Em algumas situações, a contribuição que os atores externos proporcionam às PcDs é o suporte de como lidar com as limitações da deficiência. Um dos entrevistados comenta:

Quando eu saí da entrevista, eu fui direto para casa e comecei a procurar na lista telefônica, nas páginas amarelas que nem existe mais hoje, comecei a procurar instituições que ajudam a deficientes. Achei a APAE, AACD e outras e acabei indo para a ONG Caminhando. Lá eu comecei como aluna, fazendo os cursos para desenvolvimento profissional que eles oferecem para deficientes (PcD 9 – deficiente física – paralisia cerebral).

Neste caso, o desejo de buscar uma organização especializada no atendimento à PcD surgiu em virtude da reprovação em um processo seletivo, situação em que o entrevistador

expôs à PcD que não poderia contratá-la devido à sua deficiência. A entrevistada comenta que, até este momento, não tinha consciência de suas limitações e nem se considerava uma pessoa com deficiência para o mercado de trabalho. Após procurar em algumas grandes instituições, optou por realizar cursos de aperfeiçoamento profissional na ONG Caminhando, local onde rapidamente deixou de ser aluna para se tornar funcionária. O lado positivo é que estas instituições normalmente oferecem serviços gratuitos ou com contribuições simbólicas, como é o caso da AVAPE:

O programa de capacitação é totalmente gratuito para a pessoa com deficiência, porque é um programa menor, né? De duzentas horas. O programa de reabilitação, existe um custo para esse cliente, mas a gente faz um estudo sócio-econômico. Então atendemos a todos e de acordo com, se eles podem ou não pagar, aí eles contribuem com uma parcela da mensalidade. Só para você ter uma idéia, ninguém paga a mensalidade total (Representante AVAPE).

Ou seja, a questão financeira não deveria ser um impeditivo para que estes profissionais pudessem contar com os serviços de reabilitação e qualificação oferecidos por estas organizações. Um critério adicional que deve ser considerado para aqueles que buscam o suporte de agentes externos é a qualidade dos serviços prestados. Em relação à AVAPE, a representante da Farma se diz satisfeita com o trabalho realizado:

Então, assim, aí quando eu fui procurar a AVAPE, eu tive a recomendação da AVAPE. A AVAPE para mim foi uma grande surpresa, porque ela só trabalhava com deficiente. Tinha um cuidado especial, tudo. Então nós pedimos, trouxe ela aqui, expliquei a minha necessidade. Foi aí que ela me deu: “Olha, temos tais, tais, tais cursos.” A gente tentou verificar quais que seriam os mais interessantes para nós, e trouxemos eles (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

Este é o terceiro ano de existência do programa na Farma e a necessidade de contar com o apoio de uma associação externa para o processo de qualificação foi fundamental para que a empresa pudesse colocar em prática os planos de desenvolvimento traçados para este grupo de profissionais, considerando seus déficits e especificidades. A partir de agora, contudo, a Farma caminha para um modelo integrado, em que as PcDs já incluídas na empresa passam a participar das mesmas atividades de treinamento e desenvolvimento dos demais colaboradores. Ou seja, a contribuição da AVAPE, que foi efetiva nos primeiros anos do programa, talvez não seja mais necessária à medida que a empresa aprende a tratar as pessoas com deficiência.

Os papéis exercidos por cada um dos atores externos à Farma são distintos e exercidos em diferentes fases da inclusão, ora atendendo às necessidades da empresa, ora da PcD. A

análise dos dados coletados indica uma predominância de contribuições positivas destes atores. Observa-se uma participação relevante para o processo de inclusão e desenvolvimento das pessoas com deficiência que se lançam no mercado de trabalho, especialmente quando existe o domínio das especificidades da PcD. Os atores que pretendem contribuir para a inclusão destes profissionais no mercado precisam entender a mudança no paradigma sobre a deficiência. Estas entidades oferecem o básico, não tratam de questões como a discriminação ou preparação das PcDs para postos de maior prestígio dentro da organização. Trata-se de um apoio para um primeiro processo de inserção. Cabe ainda uma consideração em relação às parcerias. Durante as visitas, uma fala recorrente tanto do Sindicato quanto da Avape é que o trabalho desenvolvido pela Farma pode ser considerado acima da média comparado ao que as empresas normalmente fazem pelas PcDs, conforme trecho da representante da Avape:

Assim, a Farma está num patamar acima de um monte de outras empresas, e efetivamente está incluindo essas pessoas como pessoas. Isso que eu acabei de falar, a empresa está exigindo delas aquilo que elas podem dar, não está exigindo acima da limitação, mas está respeitando essa limitação. E eles têm todo o tempo do mundo, todas as condições de chegar aonde a empresa precisa (Representante Avape).

Muito embora a narrativa seja bastante positiva, há muito que caminhar ainda, especialmente nas questões relativas ao fortalecimento destas parcerias e do aprendizado conjunto para fazer avançar o desenvolvimento de competências.

Um ponto de atenção nas ações empreendidas por estes atores é o esforço para a divulgação de suas atividades. Verificou-se que, embora existam uma série de serviços à disposição das PcDs e das empresas, frequentemente estes usuários desconhecem ou pouco usufruem destes serviços, fato que pode dificultar o processo de inclusão. Uma empresa que pretende ser considerada inclusiva (SASSAKI, 2006) dificilmente terá sucesso sem contar com o suporte de uma variedade de atores, pelo menos não até a consolidação do processo de aprendizado. A partir destas reflexões, parte-se agora para as considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho originou-se do propósito de investigar o processo de desenvolvimento de competências para a pessoa com deficiência. A indagação baseou-se no pressuposto de que existem algumas particularidades no processo de desenvolvimento de competências destes sujeitos, o que amparou a construção do problema de pesquisa: quais experiências são significativas para a construção de competências e reconhecimento profissional da pessoa com deficiência já inserida no contexto organizacional e quem são os principais atores que contribuem para este processo?

Procurou-se construir a discussão teórica sobre o desenvolvimento de competências, a partir de uma perspectiva que extrapola a visão das competências como mera aquisição de atributos e cujo enfoque está na inteligência prática decorrente da sua mobilização no ambiente de trabalho. A competência, portanto, deve ser analisada dentro do contexto em que o profissional atua. Sob esta ótica, a construção do referencial teórico foi amparada principalmente pela visão de Le Boterf (2003); Zarifian (2001; 2003) e Sandberg (2000). Adicionalmente, lançou-se mão do modelo de competência profissional apresentado por Cheetham e Chivers (1996; 1998), que integra diversos elementos da competência, de forma holística.

Ainda em relação ao referencial teórico, buscou-se discutir os conceitos relativos à deficiência e inclusão de PcDs no mercado de trabalho. Além de expor alguns números da deficiência no Brasil e no mundo, assim como leis que amparam a inclusão destes sujeitos no mercado de trabalho, apresentaram-se os principais paradigmas sobre a deficiência (ARANHA, 2001; 2003). Inevitavelmente, foi necessário apresentar as principais teorias que tratam dos temas preconceito, estereótipo (AMARAL, 1995; CROCHÍK, 1997) e estigma (GOFFMAN, 1982), já que se constata que os conceitos de exclusão e integração preconizados por alguns paradigmas há muitos anos ainda permeiam o pensamento e atitudes da sociedade. Uma visão mais ampla da deficiência a considera como um constructo social (OMOTE, 1994; SAETA, 2006), que leva em consideração a reação de outras pessoas face às PcDs que ocupam seu lugar em diferentes esferas da sociedade.

Para problematizar a situação da PcD inserida no contexto organizacional, optou-se por adotar a estratégia metodológica do estudo qualitativo básico (HARTLEY, 1994). A pesquisa foi realizada em uma indústria farmacêutica e, além dos colaboradores com deficiência contratados pela lei das cotas, também foram entrevistados outros atores que

colaboram com o processo de desenvolvimento de competências destes profissionais, tais como gestores, o responsável pelo programa de inclusão na empresa, sindicato da indústria e associação parceira para o programa de inclusão. Para a análise e interpretação do grande volume de informações coletadas, foi utilizado o processo de análise geral de dados qualitativos, proposto por Flores (1994).

O primeiro objetivo específico proposto para este estudo foi analisar as práticas de desenvolvimento formais e informais adotadas por uma indústria farmacêutica para o desenvolvimento profissional de seus funcionários com deficiência. O contexto que permeia a contratação de PcDs e adoção de práticas de desenvolvimento é a necessidade do cumprimento das exigências legais. As cotas passam a ser a “porta de entrada” das pessoas com deficiência na organização, sem as quais dificilmente existiriam tantas oportunidades profissionais como se pode observar atualmente.

A necessidade do preenchimento de vagas para as PcDs, por outro lado, desencadeou um problema estrutural de falta de profissionais qualificados para ocupar os postos de trabalho. Como estas pessoas foram excluídas durante muito tempo do sistema produtivo, não houve ações institucionais coletivas para a capacitação deste grupo nem tampouco condições sociais que motivassem a PcD para um projeto de autodesenvolvimento. Os prejuízos não tardaram a surgir: as empresas começam a fazer contratações desesperadas e malfeitas pela insuficiência de profissionais que possuem competências para o trabalho. Esta também foi a experiência da Farma, que, ao contratar PcDs sem a qualificação mínima exigida pela empresa, optou por adotar algumas práticas de desenvolvimento formais e informais para este público.

O principal parâmetro utilizado pela empresa para definir essas práticas foi a deficiência. A empresa partiu do pressuposto de que todas as PcDs contratadas necessitavam da qualificação básica, fato que não era aplicável para todos os profissionais, visto que alguns já haviam cursado o ensino superior e/ou adquirido experiência de trabalho em grandes organizações. Quando se trata dos treinamentos relativos à qualificação técnica ou preparação para o trabalho, é preciso escolher ações baseadas no estágio de qualificação de cada pessoa, que pode ser adaptado de acordo com a função.

Por outro lado, existe, sim, a necessidade de algumas atividades específicas para este público, ações que estejam relacionadas ao sentido do trabalho. A experiência de ser funcionário de uma multinacional do segmento farmacêutico é nova para todos os entrevistados; dessa forma, as ações de treinamento e desenvolvimento deveriam extrapolar as atividades básicas orientadas para a aquisição de atributos (SANDBERG, 2000),

privilegiando a microdinâmica e especificidades da organização. A partir da análise do programa adotado pela Farma, não foi observada esta preocupação, assim como houve uma baixa ênfase em experiências de socialização (LE BOTERF, 2003), aspectos considerados fundamentais, dado o histórico de vida destes profissionais. Trata-se de um aprendizado de mão dupla: as PcDs devem entender como funcionam as redes de trabalho e a importância das relações dentro da empresa, e os demais membros da organização, por sua vez, precisam estar dispostos a colaborar com o desenvolvimento destes profissionais. Os dados indicam que este envolvimento com o restante da organização está acontecendo de forma gradual, ainda não plenamente satisfatória. Algumas narrativas indicam que falta paciência por parte dos colegas de trabalho, assim como falta de confiança e credibilidade ao trabalho realizado pelas PcDs, o que, na visão de Gil (2002), impede a inclusão plena destes profissionais na organização.

Adicionalmente, a empresa incentivou o desenvolvimento das PcDs por meio do cuidado da deficiência. Entre as principais ações, houve a recomendação para utilização dos benefícios do plano de saúde em relação ao uso de fonoaudiólogos, fisioterapeutas e psicólogos. Também houve o financiamento do tratamento da própria deficiência, como a compra de próteses e aparelhos auditivos. Pode-se observar que a parte de recursos está sendo atendida. No caso das PcDs, o desenvolvimento e construção de competências perpassa o cuidado da própria deficiência, uma vez que, em alguns casos, é preciso trabalhar algumas limitações para então criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências.

Ainda em relação às práticas, a experiência de trabalho na Farma despertou nas PcDs que foram sujeitos desta pesquisa o interesse pela continuidade dos estudos. Possuir um curso de graduação é visto por estes profissionais como muito importante para a carreira na empresa. Em virtude desta constatação, cinco dos dez profissionais pesquisados iniciaram cursos de ensino superior após a entrada na Farma, alguns deles com bolsas subsidiadas pela empresa. Neste caso, houve uma contribuição da empresa para o desenvolvimento destes profissionais, uma vez que, tal qual afirma Saeta (2006, p.63): “É frequentando o curso na universidade que as pessoas com deficiência, em sua maioria, começam a formular sua consciência de cidadãos e exercê-la”. O ponto de atenção é como a PcD irá explorar estes recursos e se a empresa terá condições de suprir as expectativas de evolução profissional despertada nestes profissionais. Após a conclusão do curso, estas pessoas seguramente almejam uma ascensão profissional.

Observando todas as iniciativas de desenvolvimento da Farma (treinamentos, suporte para tratamento da deficiência, custeio de cursos de graduação), pode-se afirmar que foram promovidas ações fundamentais e específicas para garantir a inclusão adequada da PcD no

contexto organizacional. Os programas foram convenientes para o momento em que foram implementados, sobretudo por permitir o nivelamento conceitual básico dos participantes do programa de inclusão da Farma. A continuidade das ações exige, contudo, um enfoque nos déficits individuais de competências das PcDs, que devem, a partir de agora, fazer parte dos programas regulares de treinamento e desenvolvimento adotados pela empresa para todos seus funcionários.

Por outro lado, as pessoas com deficiência contratadas pela Farma pouco avançaram considerando as possibilidades de evolução na organização. Após quase dois anos da existência do programa, somente uma das dez PcDs entrevistadas foi promovida para assistente de gerência (PcD 7), sete continuam com o cargo de auxiliar administrativo, uma foi demitida por baixo desempenho (PcD 5) e uma pediu demissão para atuar em uma empresa que ofereceu uma remuneração melhor (PcD 6). As ações foram importantes para a inclusão da PcD, entretanto, a participação no programa ainda não é percebida pela organização como suficiente a ponto de exercer o papel de propulsora do desenvolvimento da carreira destes sujeitos.

O segundo objetivo específico deste estudo foi discutir a importância da trajetória individual das PcDs e as principais iniciativas de autodesenvolvimento empregadas, uma vez que as oportunidades de encontrar trabalhos dignos aumentam à medida que estes indivíduos optam pelo autodesenvolvimento.

As narrativas indicam que os entrevistados possuem percursos de vida sofridos, repletos de barreiras e dificuldades pessoais e profissionais. No grupo de entrevistados, todos são oriundos de uma baixa classe social, dado que confirma a informação de Neri (2003) sobre a renda média deste grupo em comparação às pessoas que não possuem deficiência. Este fato influenciou negativamente o processo de desenvolvimento destes profissionais, pois muitos precisaram se lançar no mercado de trabalho de forma prematura para contribuir com a renda familiar. Em consequência disso, menos tempo do que o necessário foi dedicado aos estudos, além do fato de que as PcDs dispunham de pouco ou nenhum recurso para investimento em qualificação. Uma das soluções encontradas por aqueles profissionais com interesse em seu autodesenvolvimento foi realizar cursos de curta duração oferecidos por organizações não governamentais para pessoas com deficiência. Os cursos normalmente são gratuitos ou custam um valor simbólico para que as limitações financeiras não sejam empecilho para sua realização. Atingir os mesmos patamares de escolaridade e reconhecimento de pessoas que não possuem nenhum tipo de deficiência exige esforços adicionais das PcDs.

Com algumas desistências ao longo do percurso, todas as PcDs que participaram desta pesquisa concluíram o ensino médio em escolas públicas e regulares de ensino. Este feito é motivo de orgulho para a maioria dos entrevistados, uma vez que permitiu a participação destas pessoas em atividades regulares de ensino, sem lançar mão do estigma da invalidez ou isolamento que permeia o tratamento da deficiência ao longo da história.

Ainda mais críticas do que as dificuldades no processo de qualificação são as dificuldades enfrentadas por estes indivíduos em decorrência de sua deficiência. Em algumas situações, observou-se a necessidade de adequação na forma de atendimento das escolas em decorrência do tipo da deficiência. Alguns relatos sugerem que estas especificidades de atendimento não estão sendo atendidas adequadamente, a exemplo do caso da PcD 2, deficiente visual, que abandonou os estudos mais de uma vez em virtude das grandes dificuldades para enxergar o que o professor escrevia em sala de aula e de entender o conteúdo das provas escritas. Conforme sugere Saeta (2006), o respeito às necessidades específicas deste indivíduo exigiria a elaboração de um plano de ação entre educadores e alunos em cada etapa do curso. No caso citado, não houve a colaboração nem da instituição de ensino nem dos educadores que nela atuam.

Existem também as barreiras psicológicas criadas por estes indivíduos devido à construção social da deficiência, que influencia a visão criada pela sociedade sobre as limitações, desvantagens e descréditos decorrentes da deficiência (OMOTE, 1994). Nestas situações, as diferenças são desvalorizadas, o que acaba ocasionando fraquezas emocionais, tais como insegurança, falta de autoconfiança e baixa autoestima. Tais dificuldades podem ser reforçadas pela falta de autonomia e excesso de protecionismo a que foram submetidas estas PcDs nos espaços de socialização familiar, escolar e profissional. Neste cenário, a valorização das opiniões bem como a participação efetiva das PcDs no ambiente de trabalho não são incentivadas, comportamento típico das PcDs que convivem em uma sociedade que preconiza valores típicos dos paradigmas de serviços e suporte, que caracterizam a PcD como um agente passivo de cuidados e de quem não se espera um comportamento pró-ativo e participativo.

Dado este contexto, as experiências de trabalho anteriores à Farma apresentam, de maneira geral, baixo grau de complexidade. Muitos dos entrevistados trabalharam na informalidade ou exerceram atividades operacionais em empresas, com pouca ou nenhuma margem de escolha do tipo de trabalho exercido. Mesmo as PcDs que tiveram a oportunidade de trabalhar em grandes organizações não destacaram estes ambientes como locais que desenvolviam toda sua capacidade de trabalho. Neste sentido, nem sempre a vivência numa grande corporação significa que este profissional, pelo simples fato de estar inserido neste

contexto, terá oportunidade de desenvolver todas suas potencialidades. O ambiente corporativo pode não favorecer o desenvolvimento da PcD. Os relatos demonstram que situações fora do contexto organizacional foram as mais enriquecedoras nesta trajetória, a exemplo de experiências como dar aulas ou atuar como voluntário em organizações não governamentais. Mesmo na Farma não foi observado um grande incentivo para que as ações de autodesenvolvimento fossem potencializadas. Trata-se de uma oportunidade de melhoria no processo de desenvolvimento da PcD na organização.

Respondendo ao terceiro objetivo, que se propôs a analisar as experiências informais de aprendizagem das PcDs na construção de competências para o trabalho e o papel do gestor neste processo, o que se revelou neste estudo é que as experiências informais de aprendizagem foram repetidamente citadas como formas efetivas para a construção e desenvolvimento de competências das PcDs.

Foram identificadas, a partir do relato dos entrevistados, seis categorias de experiências de aprendizagem informal, a saber: na ação, autodirigida, baseada no trabalho, pelos erros, fortuita e aprendizagem na vida, com destaque para as experiências no ambiente de trabalho (McKENNA, 1999), experiência na ação e experiências a partir do contato com outras pessoas (ANTONELLO, 2006). Tais vivências proporcionaram às PcDs o desenvolvimento de competências para o trabalho, caracterizadas, muitas vezes, pela aquisição de atributos básicos requeridos dos profissionais nos estágios iniciais de carreira, tais como etiqueta profissional, conhecimento do mundo corporativo, relacionamento interpessoal, comunicação, entre outros.

Estes profissionais apresentam claras dificuldades para ultrapassar a barreira dos saberes teóricos e operacionais; exemplo disso é o baixo número de saberes cognitivos identificados, saberes estes fundamentais para que o indivíduo exerça atividades de maior complexidade. Ao término de um processo de desenvolvimento como este, predominam profissionais limitados a exercer funções operacionais, que desconhecem como as atividades estão interconectadas no dia a dia, o que representa um entrave para a evolução profissional, pois estes indivíduos não estarão aptos para realizar atividades de maior complexidade (DUTRA, 2001).

Entre os membros da organização, o gestor da PcD é a pessoa que mais a auxilia naquilo que diz respeito às experiências informais, seja proporcionando a oportunidade para que a experiência aconteça, seja orientando os subordinados sobre as aprendizagens decorrentes destas experiências. Por outro lado, percebe-se que demasiada atenção e zelo são dedicados a estes profissionais em comparação com os funcionários que não possuem

deficiência. Os gestores afirmam que, muito embora cobrem igualmente a entrega por resultados, oferecem um suporte diferenciado para aqueles funcionários que possuem deficiência. Considerando o histórico de vida destas PcDs, poucas têm condições de competir em igualdade com outros profissionais. Dada esta situação, a diferenciação na forma de gestão da PcD parece fazer sentido. Cabe à empresa preparar e orientar o gestor para conduzir o trabalho de forma apropriada às pessoas com deficiência que fazem parte de seu time.

A análise das experiências informais vivenciadas pelas PcDs que fazem parte deste estudo revela a dicotomia entre avanços e retrocessos na construção e desenvolvimento de competências destes indivíduos. Por um lado, as oportunidades de aprendizado oferecidas a estes indivíduos são diversificadas, acontecem em diferentes esferas da organização e contam com o suporte, ainda que não estruturado, do gestor. Por outro lado, as experiências por si não tem sido suficientes para garantir o reconhecimento da competência, seja por uma questão da empresa, que ainda não vê as PcDs como candidatas para posições de maior prestígio e complexidade na organização, seja por falhas da própria PcD, que em algumas situações demonstra acomodação, vitimização ou pouca iniciativa de autodesenvolvimento.

Resgatando o quarto objetivo específico, que se propôs a empreender uma análise da participação dos atores externos à organização para o desenvolvimento profissional e construção da competência da PcD na organização objeto de estudo, constata-se que a sociedade civil organizada dispõe de numerosas organizações que se propõem a auxiliar pessoas com deficiência em várias etapas relativas à entrada e permanência no mercado de trabalho. De forma geral, algumas destas entidades têm ajudado na defesa e preservação dos direitos destes indivíduos.

A análise dos dados indica que organizações não governamentais que oferecem suporte às PcDs estiveram presentes ao longo da trajetória pessoal e profissional dos sujeitos desta pesquisa que optaram pelo caminho do autodesenvolvimento. Os relatos indicam que estas instituições serviram como ponto de apoio às etapas de reabilitação, recrutamento, seleção e qualificação profissional. O que se percebe, no entanto, é que mesmo as entidades tidas como especialistas no trato da PcD ainda não possuem alto grau de especialidade para as ações que facilitam a inclusão destas pessoas no contexto organizacional. A narrativa da responsável pelo programa de inclusão na Farma revelou que algumas empresas de recrutamento e seleção “especialistas” no trabalho com PcDs deixaram de levantar algumas questões simples antes de enviar candidatos à Farma, como o que a pessoa consegue ou não fazer, quais adaptações precisam ser feitas no ambiente de trabalho e se a empresa contratante tem condições e interesse de realizar tais adaptações. O critério para envio ou não do

candidato era puramente ser deficiente. Os relatos da representante da Avape, por sua vez, indicam que os instrutores dos treinamentos são selecionados a partir de seu conhecimento técnico na disciplina que será ministrada. Todos passam por um treinamento prévio, contudo, muitas vezes esta preparação não é suficiente para que os instrutores aprendam a lidar com alunos de todos os tipos de deficiência. No fim das contas, a capacidade para conduzir a turma será adquirida com a experiência prática, por tentativa e erro.

Um ponto adicional de atenção são as ações de comunicação destas organizações. Como muitas não profissionalizaram sua forma de gestão ou não dispõem de recursos financeiros para investir em divulgação, a oferta de serviços não chega até às PcDs e suas famílias. Alguns entrevistados relataram tomar conhecimento destas ONGs somente na fase adulta, quando, por iniciativa própria, decidiram procurar ajuda para tratamento da deficiência ou inclusão no mercado de trabalho.

Em relação à defesa dos direitos da PcD, o Sindicato das Indústrias Farmacêuticas desempenhou um papel importante no novo cenário, por aprovar pactos coletivos que incentivam e regulam a inclusão das PcDs nas organizações. Esta contribuição afeta diretamente a empresa, entretanto não é diretamente perceptível para as PcDs.

A partir da análise dos dados deste trabalho, pode-se dizer que a Avape e o Sindusfarma, dois importantes atores do programa de inclusão da Farma, não mantêm nenhum tipo de diálogo entre si. A Farma atua, de certo modo, como intermediária destes atores, o que não representa uma construção coletiva em que todos estão na mesa discutindo os dilemas e as possibilidades para a inclusão das PcDs nas organizações. Esta situação contrasta com a ideia de Neri (2003), que acredita que um movimento de ação social deve acontecer por meio da pressão, negociação e engajamento de todos os atores da sociedade. Os planos, programas e projetos que defendem os interesses das PcDs deveriam ser apresentados de forma integrada por estes agentes.

Estas dificuldades não significam, contudo, que o trabalho desenvolvido por este grupo de atores não seja importante. As dificuldades existem, falta articulação entre eles e o serviço oferecido ainda não é o ideal. Entretanto, tem-se aí uma oportunidade que pode ser potencializada a favor da PcD. A conversação conjunta pode ser um caminho para o reconhecimento e construção da competência dos indivíduos inseridos na indústria farmacêutica.

O último objetivo específico se propôs a identificar quais as experiências reconhecidamente agregam maior valor para o desenvolvimento da competência da PcD e a construir um quadro de reflexão que possa colaborar para o processo de desenvolvimento

destes indivíduos. Experiências que se destacam promovem a assimilação de múltiplos saberes. Normalmente, tratam-se de situações que proporcionam a aplicação prática de conceitos, além de interações com outras pessoas. Bastante citadas e valorizadas pelas PcDs e gestores foram as experiências que proporcionaram a estes indivíduos maior intimidade com os códigos da grande empresa e posturas profissionais adequadas ao ambiente organizacional.

Em virtude dos déficits de qualificação e falta de experiência profissional, não existe um reconhecimento amplo e irrestrito sobre a capacidade de entrega destes indivíduos. O reconhecimento muitas vezes acontece quando as pessoas de uma forma geral refletem sobre a importância da inclusão:

Eu acho que, assim, te falar, corporativamente, eles são muitos simples, eles não têm muita coisa para agregar. É boa vontade de aprender, boa vontade de fazer [...] O case de sucesso que eu falo, eu acho que é lição de vida. Eles se esforçam, as pessoas param, olham, pensam. Eu acho que a lição de vida que eles estão trazendo são os desafios que eles superam (Responsável pelo programa de inclusão Farma).

É válido o fato de as PcDs estarem proporcionando este tipo de reflexão para os membros da empresa. Por outro lado, este não é o tipo de reconhecimento esperado de empresas que promovem a inclusão, uma vez que, amparado pelo conceito de Mor Barak (2006), a inclusão seria representada pela habilidade da pessoa contribuir para a organização de maneira completa e efetiva, fato que ainda não foi plenamente visualizado na Farma. Além disso, segundo Fleury e Fleury (2004), a articulação entre as competências individuais e a estratégia do negócio deveriam proporcionar valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização. O relato da responsável pelo programa de inclusão sugere que somente o valor social está sendo agregado, pois a organização ainda não percebe uma clara contribuição destes indivíduos ao negócio.

Os gestores, por sua vez, dizem reconhecer o trabalho dos funcionários com deficiência que fazem parte de seus times. De uma maneira geral, são valorizados aqueles profissionais que demonstram quatro aptidões fundamentais: autoconfiança, interesse no autodesenvolvimento, facilidade de aprendizagem e relacionamento interpessoal. Também são reconhecidas as PcDs que conseguem entregar resultados a partir da realização de atividades sob a sua responsabilidade.

Em relação à percepção de reconhecimento pela PcD, observa-se divergência nos discursos. Enquanto alguns profissionais dizem sentir-se reconhecidos pelo trabalho desenvolvido, outros afirmam não perceber tal reconhecimento. Tais opiniões, atreladas à

baixa ascensão profissional dos participantes do programa de inclusão da Farma, culminam com a percepção, pelas PcDs, de que existe uma limitação para evolução profissional.

Cabem algumas palavras sobre implicações futuras que resultaram dos achados desta pesquisa. A partir da análise dos dados coletados durante o processo de investigação, bem como pelo referencial teórico adotado, houve a tentativa de apresentar os elementos mais significativos para o processo de construção da competência da PcD, conforme demonstrado na Figura 11. O objetivo desta representação é indicar de forma abrangente os aspectos que deveriam ser considerados por organizações que almejam incluir de forma efetiva pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários.

Como pilares para a construção da competência da PcD, consideram-se as iniciativas do ambiente de desenvolvimento organizacional, a trajetória individual da PcD, assim como as ações de agentes externos à organização. Cada um destes pilares é suportado por elementos específicos que favorecem a construção da competência, alguns deles já presentes na experiência da Farma, outros identificados como oportunidades de melhoria no processo desta organização.

Considerando que as competências não podem ser desenvolvidas independente do contexto (SANDBERG, 2000), lançou-se mão do conceito de contexto de trabalho, por entender que o ambiente em que a pessoa trabalha pode influenciar a segurança do indivíduo e suas competências (CHEETHAM; CHIVERS, 1998). Complementarmente à importância do contexto de trabalho, existe o contexto social que está relacionado à construção social da deficiência (OMOTE, 1980), que, conforme apontado ao longo da pesquisa, exerce particular importância para a pessoa com deficiência à medida que ela ocupa diferentes papéis na sociedade.

Em relação aos elementos que fazem parte do ambiente de desenvolvimento organizacional, foram identificados como importantes as práticas formais, práticas informais, aquisição de saberes, relações de trabalho, cuidado com a deficiência, socialização, preparação dos gestores, incentivo ao autodesenvolvimento e quebra de barreiras atitudinais e arquitetônicas.

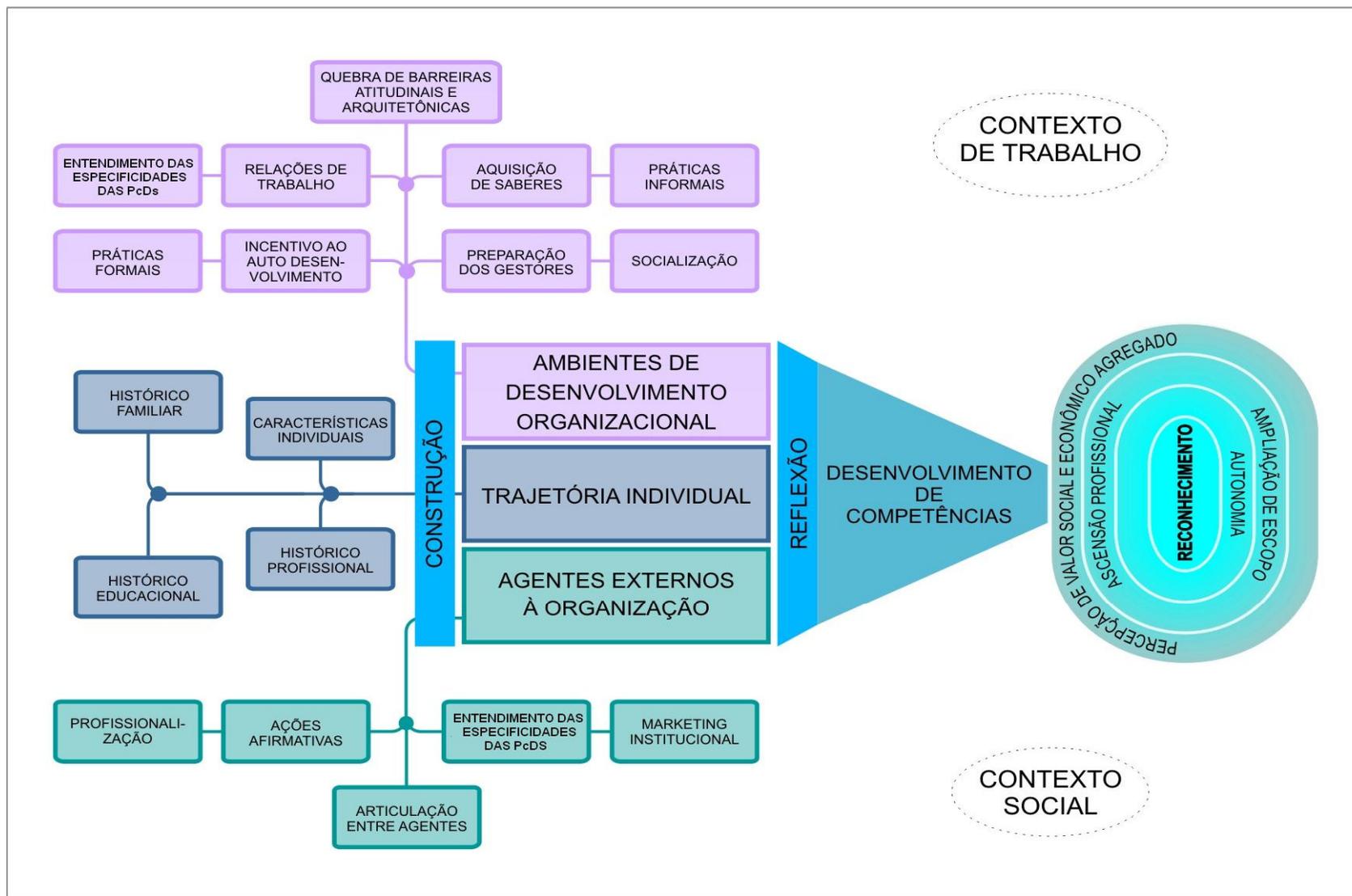


Figura 11: Elementos significativos do processo de construção da competência da PcD
 Fonte: Elaborado pela autora a partir das constatações finais da pesquisa

A existência de práticas formais e informais é um pressuposto para que a organização crie um ambiente de desenvolvimento e colabore para a aquisição de saberes pela PcD. Muitas das práticas irão seguir o processo normal válido para todos os funcionários da organização, outras demandarão algumas ações pontuais que atendam às necessidades das PcDs, aspecto abordado ao longo desta pesquisa. A atenção às especificidades da deficiência precisa ser observada pela empresa, uma vez que o desenvolvimento de competências pode ser alavancado com o cuidado aos aspectos que representam uma limitação para a pessoa com deficiência inserida na organização.

Ainda em relação ao ambiente de desenvolvimento organizacional, existem aspectos, como relações de trabalho, experiências de socialização, processo de preparação dos gestores e quebra de barreiras atitudinais e arquitetônicas, que são fundamentais para a inclusão na empresa e dependem do conjunto de profissionais que convivem com as PcDs. O preconceito e as diferenças existem, a organização precisa reconhecê-los e superá-los para avançar no processo de inclusão e reconhecimento dos profissionais com deficiência. A sensibilização dos outros membros da organização é um primeiro passo para facilitar este processo.

O segundo pilar representa a trajetória individual da pessoa com deficiência. Seus elementos incluem as características individuais da PcD e tratam de questões como autoestima, motivação, personalidade e tipo de deficiência, aspectos considerados fatores determinantes para a construção e desenvolvimento de competências. Em alguns casos, a PcD precisa quebrar os preconceitos e estereótipos que cria sob si mesma a partir de suas características individuais para aumentar sua empregabilidade (FREEDMAN; KELLER, 1984). Além disso, a trajetória de vida destas pessoas deve ser considerada, uma vez que o histórico educacional, familiar e profissional irão influenciar a forma como os indivíduos entendem seu processo de desenvolvimento e exercem suas potencialidades. Para competir em condições de igualdade com aqueles que não possuem deficiência, a PcD precisará incrementar seu histórico educacional e profissional. Não menos importante é o histórico familiar, no sentido de como a família convive com a deficiência e incentiva a PcD. Situações de protecionismo exagerado da família podem gerar dependência, insegurança na capacidade profissional e até configurar-se uma barreira para a continuidade dos estudos.

O último pilar está relacionado ao papel exercido pelos agentes externos à organização na construção e desenvolvimento da PcD. Atualmente, estes agentes já possuem um papel de suporte que contribui com o propósito de criar meios para o cumprimento de ações afirmativas, como a lei das cotas. Entretanto, para que a participação destes agentes agregue valor às PcDs e às empresas, é necessário que haja uma maior profissionalização dos serviços

oferecidos e um melhor entendimento das especificidades das PcDs. A inclusão efetiva pressupõe a equiparação de oportunidades, desde que respeitadas as limitações e particularidades destes profissionais.

Para que tanto as PcDs quanto as empresas possam usufruir dos serviços oferecidos por estes agentes no momento adequado, existe uma necessidade de aprimorar o marketing institucional de tais organizações. Por último, os resultados dos esforços dos agentes externos na inclusão da pessoa com deficiência no contexto organizacional podem ganhar maior relevância à medida que acontece a articulação e o diálogo competente entre todos os envolvidos com a inclusão.

A partir da análise integrada dos elementos apresentados na Figura 11, observa-se que a construção da competência depende, sobretudo, da qualidade da interação entre os vários elementos de cada um dos pilares de desenvolvimento e da diversidade de experiências a que as PcDs serão expostas na organização. A reflexão das PcDs e dos diferentes atores organizacionais que fazem parte do processo de inclusão acerca destas experiências (KOLB, 1984) irá proporcionar o desenvolvimento de competências. A partir do momento em que a PcD entrega resultados, começa a se constituir um ambiente favorável ao reconhecimento deste profissional, por meio da percepção de valor social e econômico agregado (FLEURY; FLEURY, 2004), pela ampliação do escopo de atuação na organização (DUTRA, 2001), pela demonstração de autonomia para realização das atividades (ZARIFIAN, 2003) ou pela ascensão profissional (DUTRA, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003). No fim das contas, tal reconhecimento da PcD pode ser entendido como um conjunto de situações em que os indivíduos conseguem contribuir para os resultados organizacionais por meio da mobilização de suas competências individuais, e esta contribuição é compreendida como importante para a organização. As constatações deste trabalho revelam que a organização objeto de estudo se preocupa com a construção da competência da PcD, entretanto, ainda não evoluiu plenamente para o estágio de reconhecimento da PcD. Existe ainda uma descrença na capacidade da PcD agregar valor para a organização.

No desenvolvimento desta pesquisa, procurou-se analisar o estágio atual de desenvolvimento de um grupo de PcDs inseridas na indústria farmacêutica. A análise da construção e desenvolvimento de competências para este grupo de profissionais, bem como as dificuldades e desafios enfrentados ao longo da trajetória, figuram entre as principais contribuições deste estudo. Ao se propor discutir este tema, tornou-se necessário analisar o que poderia ser feito para permitir uma maior equidade de condições, objetivo endereçado pela representação apresentada na Figura 11.

Segundo Neri (2003), grupos com histórico de discriminação acentuado que buscam igualdade devem ser tratados com ações especiais. Ao longo deste trabalho, o que se revelou é que ações específicas foram empreendidas pelos atores da organização objeto deste estudo com o objetivo de promover a inclusão. As ações trouxeram alguns resultados positivos, entretanto, longe de serem considerados as medidas ideais em face do tamanho do desafio enfrentado por estes profissionais, que acumulam uma história repleta de preconceitos, estereótipos e estigmas. Complementarmente, a empresa ainda não conseguiu empregar o número total de PcDs exigido pela lei. A Farma reconhece este cenário e vem se reinventando no sentido de buscar alternativas para enfrentar estas dificuldades. Uma das soluções foi a criação de uma comissão formada por funcionários de diferentes áreas que estão analisando as principais dificuldades para a inclusão de PcDs. O objetivo deste grupo é questionar o processo de inclusão atualmente existente, analisar a possibilidade de contratação de PcDs para funções de maior complexidade, buscar fontes diversificadas para o recrutamento de profissionais qualificados, além de criar um plano de sensibilização de todos os colaboradores.

Mesmo tendo dificuldades para lançar-se no mercado de trabalho e para implementar ações de desenvolvimento individual, as PcDs, de maneira geral, acreditam que podem contribuir positivamente para a sociedade por meio de seu trabalho, fruto de suas competências individuais. Este é um bom começo, todavia, é preciso que um número cada vez maior de pessoas com deficiência deixe de atuar como coadjuvantes, dependentes da família ou sejam apenas objeto de filantropia social e passem a se tornar protagonistas de suas próprias vidas. As empresas, por sua vez, devem vislumbrar as PcDs como um grupo potencial de pessoas que podem agregar valor à organização e construir uma carreira de sucesso em condições similares às pessoas sem deficiência.

O caminho é longo. Após quase 10 anos da publicação do Decreto 3298, somente agora se percebe uma maior mobilização da sociedade em geral para cumprir a lei que rege a inclusão da PcD no mercado de trabalho. Trata-se de uma mudança que exige ações continuadas, de curto, médio e longo prazo. Do contrário, as barreiras afetivas, físicas, sociais e de qualificação, que impedem a PcD de viver plenamente como qualquer outra pessoa, não serão quebradas. Além de não alcançar o círculo virtuoso (GIL, 2002), corre-se o risco de cair em um “círculo vicioso”, situação em que existe a predominância dos ainda enraizados preconceitos e estigmas sobre as pessoas com deficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, L. A. **Conhecendo a deficiência**. São Paulo: Robe Editorial, 1995.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**. v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ARANHA, M. S. F. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**. Ano XI, n. 21, p. 160-173, 2001.
- _____. **Trabalho e emprego: instrumento de construção da identidade pessoal e social**. São Paulo: SORRI Brasil; Brasília: CORDE, 2003.
- AVAPE (Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência). Disponível em <<http://www.AVAPE.org.br>>. Acesso em 14/12/2009.
- BACON, F. **Novum organum**. Porto: Rés, 1991.
- BAKER, A. C.; JENSEN, P. J.; KOLB, D. A. Conversation as experiential learning. **Management Learning**. v. 26, n. 4, p. 422-427, 2005.
- BRASIL. Lei n. 8213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.
- BRASIL. Decreto n. 3298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n. 7.853, consolida as normas de proteção e dá outras providências.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. **Instrução normativa INSS/PRES N° 20**, de 11 de outubro de 2007.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. **Gestão de competências e aprendizagem**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- Brazil. Pagamento para deficientes e idosos supera o bolsa família. São Paulo, **Folha de S. Paulo**, 05 mai 2009.
- BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. Relações de trabalho, percepção da deficiência e o desenvolvimento profissional do tetraplégico em uma organização pública: em busca do significado da inclusão. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007.

BRUYERE, S. M.; ERICKSON, W. A.; VANLOOY, S. HR's role in managing disability in the workplace. **Employment Relations Today**. v. 27, n. 3, p. 47-66, 2000.

CARREIRA, D. A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho. In: MONTOAN, M. T. E (org). **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memnon, 1997.

CARVALHO, Luiza. Sindicatos negociam acordos para evitar multas. **Valor Econômico**, São Paulo, 26 mai. 2008. Disponível em: <<http://www.sindusfarma.org.br/imprensa7.shtml>>. Acesso em: 24/03/2009.

CASARIN, S. Reflexões sobre a integração social da pessoa deficiente. In: MONTOAN, M. T. E (org). **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memnon, 1997.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**. v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

_____. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

_____. **Professions, competence and informal learning**. Cheltenham / Northampton: Edward Elgar Publishing, 2005.

CLEMENTE, C. A.; SILVA, C. A. **Agir pela inclusão: ação social pelo acesso de pessoas com deficiência ao mercado de trabalho**. Osasco: Editora do autor, 2006.

CLEMENTE, C.A. **Trabalho decente: leis, mitos e práticas de inclusão**. Osasco: Editora do autor, 2008.

CROCHÍK, J. L. **Preconceito. Indivíduo e cultura**. São Paulo: Robe, 1997.

DAVIDSON, M.; FERDMAN, B. Diversity and Inclusion: What Difference does it make? **The Industrial Organizational Psychologist**. v. 29, n. 2, p. 36-38, 2001.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente. 2001.

FERDMAN, B. M. The slippery slope of inclusion. **San Diego Psychologist**. v. 22, n. 7, p. 13-16, 2007.

FERDMAN, B. M. Key principles for building diversity and inclusion. **The California Psychologist**. v. 35, n. 6, p. 11-12, 2003.

FERRARI, M. A. L. D. Preconceito, inclusão e exclusão no ensino superior. In: SAETA, B. R. P.; NASCIMENTO, M. L. B. P. (Orgs.) . **Inclusão e Exclusão: múltiplos contornos da educação brasileira**. São Paulo: Expressão & Arte, 2008.

FISHER, A. L.; FLEURY, M. T. L; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L; RUAS, R (orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos**. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FOREST, M.; PEARPOINT, J. Inclusão: um panorama maior. In: MONTOAN, M. T. E (org). **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memnon, 1997, p. 137-141.

FREEDMAN, S. M.; KELLER, R. T. The handicapped in the workforce. **Academy of Management Review**. v. 6, n. 3, 1981.

FREITAS, M. N. C. Inserção social e no mercado formal de trabalho: um estudo realizado com portadores de deficiência em Cabo Verde – África. **XXVIX ENANPAD**, Brasília, 2005.

_____. Análise da Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com deficiência: um Estudo de Caso. **XXXI ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

FREITAS, M. N. C.; MARQUES, A.L.; SCHERER, F.L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. **XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

FREITAS, M. N. C; NEPOMUCENO, M. F; MARQUES, A. L. Suposições Básicas sobre a Natureza do Comportamento Humano e sobre o Trabalho de pessoas com deficiência. **XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

GARAVAN, T. N.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rethoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**. v. 13, n. 14, p. 144-166, 2001.

GASOREK, D. Inclusion at Dun & Bradstreet building a high-performance company. **Diversity Factor**. v. 8, n. 4, p. 25-29, 2000.

GEPHART, R. **Paradigms and research methods**. Disponível em: <http://division.aonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm>. Acesso em 14/12/2009.

GIL, M (Coord). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GIORDANO, B. F. **(d) eficiência e trabalho: analisando suas representações**. São Paulo: Annablume-Fapesp, 2000.

GLAT, R. Um novo olhar sobre a integração do deficiente. In: MONTOAN, M. T. E (org). **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memnon, 1997.

GODOI, C. K., MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HARTLEY, J. F. Case Studies in Organizational Research. In: CASELL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

HOGG, M.A.; TERRY, D.J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review.** New York, vol. 25, No. 1, 121-140, 2000.

INSS, 2007. Disponível em: < <http://www.inss.gov.br/> >. Acesso em: 14/12/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema IBGE de recuperação automática – SIDRA, 2000.** Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 14/07/2009.

JAQUES, E. **Requisite Organization: a total system for effective managerial organization as managerial leadership for the 21st century.** Arlington: Cason Hall, 1988.

JOHNSON, S. TECs and the training of people with disabilities: Threats. **Personnel Review.** v. 21, n. 6, p. 5 – 18, 1992.

KOLB, D. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development.** New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LINK, B. Mental Patient Status, Work, and Income: An Examination of the Effects of a Psychiatric Label. **American Sociological Review,** Vol. 47, No. 2, 1982.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, R. B. **Designing qualitative research.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice.** Thousand Oak, CA: Sage Publications, 1997.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, v.28, n. 1, 1973.

_____. Introduction. In: SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

McKENNA, S. Storytelling and 'real' management competence. **Journal of Workplace Learning**. v. 11, n. 2, 1999.

McLAUGHLIN, M. E.; BELL, M. P.; STRINGER, D. Y. Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. **Group & Organization Management**. v. 29, n. 3; p. 302-333, 2004.

MOR BARAK, M. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, 2005.

NAMBU, T. Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.

NERI, M. et al. **Retratos da Deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.

OMOTE, S. Deficiência e não deficiência: recortes do mesmo tecido. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 1, 65-73, 1994.

_____. A deficiência como fenômeno socialmente construído. Comunicação na **XXI Semana da Faculdade de Educação, Filosofia, Ciências Sociais e Documentação da UNESP/Marília**. Marília, 1980.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaration on the rights of disabled persons. In: **General Assembly Resolution**. Resolução aprovada pela Assembléia Geral da Organização das Nações Unidas em 9 de dezembro de 1975. p. 88-89. Disponível em: <http://daccessdds.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/001/60/IMG/NR000160.pdf?OpenElement>. Acesso em 14/12/2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C159 Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention. Genebra, 1983. Disponível em: http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/hrdr/instr/c_159.htm. Acesso em 14/05/2009.

_____. Managing disability in the workplace. ILO code of practice. Geneva: International Labour Office, 2002. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/download/code.pdf>. Acesso em 14/12/2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Concept Note: World World Report on Disability and Rehabilitation. Disponível em: http://www.who.int/disabilities/publications/dar_world_report_concept_note.pdf. Acesso em 14/12/2008.

PALONIEMI, S. Experience, competence and workplace learning. **Journal of Workplace Learning**. v. 18, n. 7/8, p. 439-450, 2006.

PESSOTI, I. **Deficiência mental: da superstição à ciência**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1984.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (org). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

RIBAS, J. B. C. **O que são pessoas deficientes**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. **Preconceito contra as pessoas com deficiência: as relações que travamos com o mundo**. São Paulo: Cortez, 2007.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. **Groups & organizations management**. v.31, n.2, p. 212-236, 2006.

ROBOTHAM, D.; JUBB, R. Competences: measuring the unmeasurable. **Management Development Review**. v.9, n.5, 1996.

ROMERO, E. F. S.; STONE, D. L.; LUKASZEWSKI, K. The influence of disability on role-taking in organizations. In: KONRAD, A. M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J. **Handbook of workplace diversity**. London: Sage, 2006.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T; OLIVEIRA, M. (orgs). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUTH, D. Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions. **Journal of European Industrial**. v.30, n. 3, p. 206-226, 2006.

SAETA, B. R. P. Gestão educacional e alunos com necessidades especiais: novos desafios. In: SAETA, B. R. P.; NASCIMENTO, M. L. B. P. (Orgs.) . **Inclusão e Exclusão: múltiplos contornos da educação brasileira**. São Paulo: Expressão & Arte, 2006.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Re-framing competence development at work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R. ; PILLAY, H. **Improving Workplace Learning: Merging International Perspective**. New York: Nova Science, 2006.

SASSAKI, R. K. **Inclusão. Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SILVA, O. M. **Uma questão de competência**. São Paulo: Memnon, 1993.

SILVA, R. Indústria farmacêutica comemora avanços do programa de inclusão de pessoas com deficiência. **Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo**, 14/05/2008. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br>. Acesso em 05/07/2009.

SINDUSFARMA. Convenção Coletiva de Trabalho. Programa de inclusão de Pessoas com deficiência. São Paulo, 2006, 5 p. Disponível em: <<http://www.sindusfarma.org.br/informativos/SINDUSFARMA%20-%20CNQ-CUT%20-%20PROGRAMA%20DE%20INCLUS%C3O%20DE%20DEFICIENTES%20-%202006.pdf>>. Acesso em 22/03/2009.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TANAKA, E. D. O; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoas com deficiência?. **Revista Brasileira de Educação Especial**. v. 11, n. 2, Marília, 2005.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**. Set/Out, p. 79-90, 1996.

WINTERTON, J.; WINTERTON, R. **Developing managerial competence**. London and New York: Routledge. 1999.

WOODHAMS, C.; DANIELI, A. Disability and diversity – a difference too far? **Personnel Review**, v. 29, n. 3, p. 402-416, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência - por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência – trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE A: MATRIZ DE AMARRAÇÃO

<p>Problema de pesquisa: Quais experiências são significativas para a construção de competências e reconhecimento profissional das pessoas com deficiência já inseridas no contexto organizacional e quem são os principais atores que contribuem para este processo?</p>
<p>Objetivo geral: Identificar, descrever e analisar as práticas de desenvolvimento profissionais adotadas por uma grande empresa bem como as experiências informais e a articulação entre os diversos atores que contribuem para a construção da competência das pessoas com deficiência.</p>

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Perguntas do questionário/roteiro entrevistas
Identificar, descrever e analisar as práticas de desenvolvimento formais e informais adotadas por uma indústria farmacêutica para o desenvolvimento profissional de seus funcionários com deficiência.	Freedman; Keller (1981) Cheetham; Chivers (1998) Le Boterf (2003) Sandberg (2000) Zarifian (2001; 2003)	<p>PARA A PcD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 O que você entende por desenvolvimento profissional 2 Quais as experiências de formação (treinamento, cursos, palestras, dinâmicas, etc.) você vivenciou na organização e que foram relevantes para você? 3 Quais não foram relevantes e por quê? 4 Você acredita que os treinamentos realizados pela empresa têm contribuído para o seu desenvolvimento profissional? De que maneira? 5 O que você aprendeu tendo participado das atividades oferecidas pela empresa que acredita ser importante para realizar seu trabalho? 6 Você encontrou alguma dificuldade ao participar destas experiências formativas? Caso positivo, quais dificuldades? Qua tipo de mudanças você sugeriria para corrigir esses problemas de modo a facilitar o progresso das PcDs na organização? 7 De que maneira você acredita que a empresa poderia contribuir para o seu desenvolvimento profissional? <p>PARA O RH:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8 Fale sobre o programa de inclusão para a pessoas com deficiência na sua empresa (quando começou, motivações, manutenção, etc). 9 Existe algum programa especial para membros de outras minorias (ex. Negros, mulheres)? 10 Quais são os critérios utilizados para a seleção da PcDs? Os critérios são os mesmos daqueles utilizados para pessoas sem deficiência? Quais são suas maiores dificuldades

		<p>para preencher as vagas destinadas as PcDs?</p> <p>11 Quais são as principais práticas de desenvolvimento das PcDs utilizadas por esta empresa?</p> <p>12 São realizadas reuniões para acompanhamento do desenvolvimento destes profissionais? Com que frequência? Como funcionam?</p> <p>13 As reuniões de acompanhamento (quando existentes) também são realizadas com os outros profissionais? Do seu ponto de vista, alguma das práticas adotadas pela empresa para as PcDs já gerou algum tipo de discriminação reversa?</p> <p>14 Você identifica algum problema no processo de desenvolvimento destes colaboradores?</p> <p>15 Como acontece a evolução de carreira para as PcDs? Existe algum plano de desenvolvimento específico para estes profissionais? Explique.</p> <p>16 A empresa mantém algum tipo de parceria com instituições que desenvolvem atividades de apoio a pessoas com deficiência? Caso positivo, como é o relacionamento de sua empresa com estas instituições? Poderia especificar sua opinião sobre os programas de qualificação oferecidos por estas instituições?</p> <p>17 Qual o significado da qualificação e do desenvolvimento de competência da PcD para esta empresa?</p>
<p>Discutir a importância da trajetória individual e as principais iniciativas de autodesenvolvimento empregadas</p>	<p>Aranha (2001; 2003) Le Boterf (2003) Omote (1994) Saeta (2006) Sandberg (2000) Zarifian (2001; 2003)</p>	<p>PERGUNTAS PARA A PcD:</p> <p>1 Fale-me sobre seu histórico de qualificação profissional.</p> <p>2 Quais foram suas principais iniciativas de desenvolvimento profissional?</p> <p>3 Quais foram as principais habilidades adquiridas ao longo de sua trajetória profissional?</p> <p>4 Na sua visão, quais foram as experiências mais importantes para a construção destas capacidades? (treinamento, experiência no trabalho, projetos, etc). Você acredita que elas o ajudaram na conquista deste emprego?</p> <p>5 Que habilidades você acredita que ainda não desenvolveu mas que seriam importantes para seu crescimento profissional? Você tem algum planejamento pessoal para desenvolver tais habilidades? E quanto à empresa, há algum cronograma estabelecido pelo qual você deve passar?</p> <p>6 Durante seu percurso, você encontrou dificuldades em seu processo de desenvolvimento profissional? Explique</p>
<p>Analisar as experiências</p>	<p>Antonello (2006)</p>	<p>PARA O GESTOR</p>

informais de aprendizagem das PcDs na construção de competências para o trabalho e o papel do gestor neste processo.	Backer et al (2005) Kolb (1984) Marsick; Watkins (1997) McKenna (1999) Sandberg; Dall'Alba (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1 Considerando o seu papel como gestor, o que é desenvolver uma PcD para você? 2 Quais foram as principais experiências de desenvolvimento profissional da(s) PcD(s) que fazem parte do seu time? Relate os principais pontos, naquilo que tiveram de positivo e de problemático? 3 Quais experiências (formais e informais) você acredita que foram significativas para o desenvolvimento de seus funcionários PcDs? 4 Que tipo de habilidades e conhecimentos são fundamentais para o crescimento profissional desse grupo de profissionais? 5 Como você avalia o conjunto de práticas de desenvolvimento oferecidas pela empresa? Aponte os pontos positivos e críticos. 6 Você notou alguma diferença de desempenho de seu subordinado com deficiência após a participação no programa de qualificação profissional? 7 O que mudou com a inclusão da PcDs na sua equipe? Houve algum impacto na sua forma avaliar desempenho e competências, etc.? Existe alguma prática que você adotou e que gerou o sentimento de discriminação reversa? 8 Como você acredita que a sua gestão pode agregar valor para a PcD? E para você?
Empreender uma análise da participação dos atores externos à organização (ex. ONGs e Sindicatos) no desenvolvimento profissional e construção da competência da PcD na organização objeto de estudo	Mor Barak (2005) Carreira (1997) Neri (2003) Omote (1994) Tanaka; Manzini (2005)	<p>PARA A AVAPE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Como é a parceria com a empresa. Farma? 2 Como e quem define o currículo de formação? 3 Que estratégias didático/metodológica foram adotadas? Elas já mudaram ao longo do tempo? Como e por quê? 4 Como tem sido o retorno? Principais conquistas alcançadas e problemas identificados 5 Que programas são realizados pela instituição para proporcionar o desenvolvimento da capacidade laborativa da pessoas com deficiência? 6 Quais as principais características que os programas de qualificação para PcDs têm de ter? 7 Você identifica algum problema no processo de qualificação da PcD? 8 Considerando os diferentes conceitos, o que você entende pelo desenvolvimento de competências da PcD? 9 Qual o significado da qualificação e do desenvolvimento de competência da PcD para esta instituição?
Identificar quais as experiências	Cheetham; Chivers (1998) Dutra (2001)	Para responder este objetivo, serão analisadas algumas das perguntas já citadas anteriormente. Adicionalmente, duas outras questões serão utilizadas:

<p>reconhecidamente agregam maior valor para a construção de competências da PcD e apresentar uma reflexão que identifique os elementos mais significativos no processo de construção de competências da PcD.</p>	<p>Fleury; Fleury (2004) Freedman; Keller (1981) Le Boterf (2003) McKenna (1999)</p>	<p>PARA O RH</p> <p>1 Quais são as experiências que estes profissionais teriam de passar para agregar valor para eles e para a organização?</p> <p>PARA O GESTOR</p> <p>2 Como você acredita que a organização, por meio de suas práticas formativas, podem agregar valor para a PcDs.</p>
---	--	--

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)