

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas  
Departamento de Psicologia  
Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho

Paula Paiva Modenesi de Lima

**Diagnóstico funcional do local de trabalho como ferramenta para gestão  
inclusiva das pessoas com deficiência.**

Belo Horizonte  
2009

Paula Paiva Modenesi de Lima

**Diagnóstico funcional do local de trabalho como ferramenta para gestão  
inclusiva das pessoas com deficiência.**

Monografia de especialização apresentada ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientador: Prof. Adriano Cordeiro Leite.

Belo Horizonte

2009



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas  
Av. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha  
31.270-901 - Belo Horizonte - MG

### **Especialização em Psicologia do Trabalho**

#### **Ata de Defesa de Monografia de PAULA PAIVA MODENESI DE LIMA**

Aos vinte e seis dias do mês de fevereiro de dois mil e nove, reuniu-se a banca examinadora de defesa de monografia do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho, composta por Orientador: Adriano Cordeiro Leite, Cacilda nacur Lorentz Thusek e Iris Barbosa Goulart (membros) para examinar a monografia intitulada "*Diagnostico funcional do local de trabalho como ferramenta para a gestão inclusiva das pessoas com deficiência*", de Paula Paiva Modenesi de Lima. Procedeu-se a arguição, finda a qual os membros da banca examinadora reuniram-se para deliberar, decidindo por unanimidade pela aprovação da monografia. Para constar, foi lavrada a presente ata que vai datada e assinada pela Coordenadora.

Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2009

Prof. Dra. Vanessa Andrade de Barros  
Coordenadora do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho

*Aos meus pais, irmã e companheiro,  
pelo amor incondicional,  
pela paciência com as ausências e  
pelo incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Adriano Cordeiro Leite, pela imensa ajuda na viabilização desse trabalho.

Às colegas do CIRA, por sua contribuição generosa, preocupação e atenção.

Às pessoas com deficiência, motivo primordial.

À Prof<sup>a</sup> Maria Elizabeth Antunes Lima, por me ensinar a importância e a grandeza do Trabalho.

*“Devemos lutar pela igualdade sempre que a diferença nos inferioriza, mas devemos lutar pela diferença sempre que a igualdade nos descaracteriza”.*

*Boaventura de Souza Santos*

## **Resumo**

O presente estudo busca demonstrar a evolução dos Recursos Humanos no que tange tanto à nomenclatura quanto às atividades e a abertura à diversidade nas empresas, partindo da inclusão de pessoas com deficiência. A Gestão de Pessoas vem tomando cada vez mais espaço no mundo organizacional, uma vez que as pessoas começam a serem vistas como ser atuantes, com capacidade de mudar o curso de suas ações. O que por sua vez pode alterar completamente o rumo dos resultados de uma organização. Foi apresentada o Diagnóstico Funcional dos Postos de Trabalho como ferramenta inclusiva de pessoas com deficiência no âmbito do trabalho. O Diagnóstico possibilita uma visão contingencial dos cargos analisados, permitindo uma compatibilização das deficiências e das competências necessárias para a o exercício de cada função, com o intuito final da manutenção das competências essenciais que, por sua vez, sustentam a competitividade da empresa bem como sua imagem perante os consumidores.

Palavras-chave: Pessoa com Deficiência, Trabalho, Gestão de Pessoas.

## **Abstract**

This study seeks to demonstrate the evolution of the Human Resources' area regarding both the terminology and the activities, and the openness to diversity in companies, starting from disabled people's inclusion. "People Management" has been taking more and more space in the organizational environment, since people are beginning to be seen as dynamic, with the ability to change the course of their actions. Which in turn can completely change the direction of an organization's results. The Functional Diagnosis of Workplaces was presented as an inclusive tool for people with disabilities in the workplace. The Diagnosis enables a contingent view of the analyzed positions, allowing the compatibility of the deficiencies and the skills necessary for the exercise of each function, with the ultimate aim of maintaining the essential skills that, in turn, sustain the company's competitiveness as well as its image before consumers.

Keywords: Disable people, Work, People Management.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Técnicas de Descrição de Cargos.....	22
Quadro 2 – Histórico da Participação Social das Pessoas com Deficiência.....	32
Quadro 3 - Síntese das Principais Concepções de Deficiência.....	36
Quadro 4 Indicações do Diagnóstico para a área de almoxarifado.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 – <i>Problemática</i> .....	11
1.2 – <i>Objetivos</i> .....	12
1.3 – <i>Justificativa</i> .....	13
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
<b>2.1 – Histórico da Gestão do Comportamento Humano no Trabalho</b> .....	14
2.1.1 – <i>As mudanças na Administração de Recursos Humanos</i> .....	14
2.1.2 – <i>O Modelo Contingencial e suas contribuições</i> .....	18
<b>2.2 - A Gestão de Pessoas e a questão das Competências nas Organizações</b> .....	19
2.2.1 – <i>A Gestão da Competência e a Gestão do Desempenho</i> .....	22
<b>2.3 – A Participação das Pessoas com Deficiência no Mundo do Trabalho</b> .....	24
2.3.1 – <i>Dimensão Conceitual</i> .....	24
2.3.2 – <i>As questões legais</i> .....	35
2.3.3 – <i>Breve apresentação sobre a produção acadêmico-teória</i> .....	35
<b>3.0 – CIRA</b> .....	40
<b>3.1 - Centro de Integração e Apoio ao Portador de Deficiência Rogéria Amato</b> .....	40
<b>4 – METODOLOGIA</b> .....	42
4.1 – <i>Tipo de pesquisa quanto aos objetivos</i> .....	42
4.2 – <i>Tipo de pesquisa quanto aos meios de investigação</i> .....	42
4.3 – <i>Tratamento dos dados</i> .....	42
<b>5 – ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	43
5.1 – <i>Diagnóstico Funcional do Local de Trabalho (mapeamento dos postos de trabalho)</i> ..	43
<b>6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	52

## 1. Introdução

A Gestão de pessoas vem se diversificando e se transformando ao longo das últimas décadas. Incluída na grande maioria das discussões, a nomenclatura da área de recursos humanos está sofrendo mudanças. Mas não somente a nomenclatura, o significado e a participação efetiva do funcionário na organização também vem tomando novos rumos. Segundo Fisher, “(...) é provado e comprovado que o homem não constitui recurso da empresa ou da organização, mas um colaborador e participante da atividade básica da mesma e capaz de mudar o curso das suas atuações, coisa que os recursos normalmente não fazem”. (Fischer, 2002).

Nesse interim, a aprendizagem organizacional, o capital intelectual e a gestão por competências são trazidas à baila na tentativa de melhor entender e absorver do funcionário sua plena capacidade de trabalho. No momento que as empresas são obrigadas a empregar pessoas com deficiência, especialmente para se evitar passivos trabalhistas, a relação entre as demandas de trabalho e a valorização do profissional torna-se mais aguçada. O entendimento de aprendizagem organizacional, capital intelectual e gestão por competências vê-se requisitados por novas demandas de organização do trabalho e de referencial de comportamento e competência humanos no mundo do trabalho.

Um dos pontos centrais de análise dessas mudanças está na relação demanda do cargo – competência profissional como foco da gestão. A necessidade de se empregar pessoas com de deficiência em obediência à Lei nº 8.213, de 24 de Julho de 1991, impõe às organizações demandas gerenciais que exemplificam a complexidade da relação cargo-competência.

O presente trabalho buscou, através de estudos de caso, apontar exemplos empíricos da relação cargo-competência como desafios a uma gestão pautada nas pessoas que se diferencie de uma perspectiva de gestão de Pessoas em que as diferenças, incluindo as deficiências não fazem parte da realidade da organização.

## **1.1. Problemática**

O trabalho humano é essencial para a realização dos objetivos organizacionais. Contudo, sua participação no desempenho organizacional é variável (Fischer, 2002).

Dentre os temas que lidam com a relação entre a necessidade do trabalho humano e de se empregar um ser humano, destacam-se a aprendizagem organizacional, capital intelectual e gestão por competências. Embora tais tópicos nem sempre explicitem essa relação, a mesma se mostra mais evidente nas discussões sobre a mudança terminológica da tradicional perspectiva de Recursos Humanos para uma noção de Gestão de Pessoas.

No momento que as empresas são obrigadas a empregar pessoas com deficiência, especialmente para se evitar passivos trabalhistas, a relação entre as demandas de trabalho e a valorização do profissional torna-se mais aguçada.

Dessa forma, tendo em vista contribuir tanto para a discussão sobre inclusão de pessoas com deficiência quanto para a reflexão sobre os referenciais da gestão do trabalho humano, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Como avaliar as demandas de contratação de pessoas com deficiência solicitadas ao CIRA – Centro de Integração e Apoio ao Portador de Deficiência Rogéria Amato?

## 1.2. Objetivos

Objetivo Geral:

Analisar as demandas e ferramentas provenientes da colocação profissional de pessoas com deficiência solicitadas ao SESI – CIRA.

Objetivos Específicos:

- Levantar as discussões sobre a gestão do comportamento humano no Trabalho;
- Elaborar um referencial de análise sobre as discussões acerca da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações de Trabalho;
- Avaliar os obstáculos e oportunidades para melhorar a gestão do comportamento humano no trabalho de pessoas com deficiência.

### **1.3. Justificativa**

Desde que entrou em vigor a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, a entrada da pessoa com deficiência no mercado de trabalho foi legalmente assegurada e reforçada pelo Decreto 3.298 de 20 de dezembro de 1999. A lei 5.296 de 04 de dezembro de 2004 fez os últimos ajustes sobre o que a Lei prevê como deficiência para cumprimento das cotas.

Esses instrumentos legais estipulam cotas a serem cumpridas pelas empresas, separando parte de seu quadro funcional para pessoas com deficiência e/ou reabilitados do INSS.

Dessa maneira, amplia-se a demanda por um recrutamento mais especializado, capaz de entender a problemática da situação e compatibilizar o conhecimento sobre as deficiências em geral (sensórias, físicas, mentais, etc.) e uma função específica de trabalho de uma dada empresa.

Esse projeto propõe-se buscar entender como está sendo feito esse processo de colocação profissional. Quais ferramentas estão sendo usadas, sua eficiência ou ineficiência, os critérios seletivos, os obstáculos à colocação no mercado de trabalho e as características próprias desse movimento.

Ao setor de Recursos Humanos compete então, construir instrumentos e utilizá-los com rigor científico no intuito de alimentar a evolução e a exatidão de seus processos para contribuir com a sociedade como um todo. Ou seja, possibilitar instrumentos coerentes com as propostas de valorização das pessoas nas organizações.

No que tange a colocação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, esse projeto destaca a análise de uma Ferramenta de trabalho desenvolvida para esse fim: O Diagnóstico Funcional dos Postos de Trabalho.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Histórico da Gestão do Comportamento Humano no Trabalho**

Diversas são as formas encontradas na literatura acadêmico-teórica para se analisar as modificações nas formas de orientar o comportamento humano no trabalho. Os tópicos a seguir foram elaborados para auxiliar na compreensão das mesmas.

#### **2.1.1. As Mudanças na Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas**

A Administração de Recursos Humanos vem se modificando ao longo do tempo de acordo com as demandas e exigências do mercado.

De acordo com Fischer (2002), modelos de gestão foram sendo introduzidos nas empresas, articulados à épocas e momentos históricos. Esses modelos orbitam em torno de alguns conceitos principais que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam as relações organizacionais dentro da empresa, ou seja, como ela gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho.

#### **O modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal**

Como resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos, surgiu, em torno de 1890, o que viria a ser posteriormente denominado de Administração de Recursos Humanos (*human resource management*), o departamento pessoal, que tinha como objetivo oferecer um novo conceito que ia além das transações processuais e trâmites burocráticos.

Segundo o autor, o aparecimento do departamento pessoal deveu-se a nova visão dos funcionários como custos a serem administrados como qualquer outro dentro das empresas. O crescimento das empresas e o grande número de pessoas se candidatando às vagas exigiram uma reformulação nas formas de absorção, gestão e retenção de pessoal, buscando criar um padrão.

A raiz do que viria a ser chamado de Recursos Humanos estaria na necessidade da grande corporação de gerenciar funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época. [...] No caso da grande empresa americana do século XX, o modelo de gestão deveria preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoal. (FISCHER, 2002, p. 20).

### **Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano**

O avanço da Psicologia Humanista proposta por Elton Mayo e seus seguidores promovem as primeiras experiências de contatos mais íntimos entre a Psicologia e a Administração, o que foi determinante para a instauração de uma nova perspectiva da administração de recursos humanos.

A teoria Humanista propiciou a mudança de foco de ação da administração de departamento pessoal ao deixar de concentrar-se exclusivamente na tarefa e nos custos para atuar sobre o comportamento das pessoas. Nesse ínterim, o papel do gerente de linha é reconhecido como ponto crucial na relação entre funcionário e empresa.

O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista. (FISCHER, 2002, p. 21).

A terminologia departamento pessoal vai perdendo espaço para a proposta de Administração de recursos humanos. Nesse ponto, a subjetividade é implicitamente reconhecida, já que, para obter resultados, os processos geridos pela empresa devem incidir, prioritariamente, sobre as relações que ela estabelece com as pessoas. Entretanto, o modelo de gestão de recursos humanos precisa conciliar as expectativas das pessoas com os objetivos primordiais da empresa.

O modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais moderna é constituído de um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Tais interesses podem ser

resumidos em três eixos principais: *a efetividade econômica, a efetividade técnica e efetividade comportamental*. (FISCHER, 2002, p. 23).

### **Modelo estratégico de gestão de pessoas**

Por volta dos anos 70 e 80 tem início um novo enfoque sobre a gestão de pessoas na empresa. Pesquisadores da Universidade de Michigan passam a entender o recursos humanos como mais um setor da empresa que deve estar alinhado com estratégia da mesma para seu negócio. Há um rompimento com o modelo comportamental tendo em vista que, ainda que os funcionários estejam motivados e satisfeitos, isso pode não estar diretamente relacionado com os interesses estratégicos da empresa enquanto supremacia nos negócios.

Entretanto, esse novo modelo, em sua premissa básica, reduz o recursos humanos a um departamento empresarial que deve ajustar-se e fazer-se caber dentro de uma estratégia de negócios.

Staehele reconhece o avanço proporcionado pelo grupo de Michigan ao demonstrar a importância do caráter estratégico no modelo de gestão de pessoas, mas ressalta os limites dessa concepção. Para ele, tal perspectiva assume o pressuposto de *adaptação e implementação*, ou seja, o papel do Recursos Humanos se resumiria à adaptar-se à estratégia do negócio e a implementar sua diretriz específica. (FISCHER, 2002, p. 24)

Em seu processo de evolução, a teoria do RH como parceiro estratégico na empresa tem a contribuição da *Harvard Business School*, que levanta a importância de se estabelecer dois parâmetros de influências sobre os recursos humanos: os internos e os externos à organização. Para tanto, levantou quatro áreas que deveriam buscar estabelecer uma integração harmoniosa com a estratégia organizacional: influência sobre funcionários (filosofia de participação), processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento, demissão), sistemas de recompensas (incentivos, compensação e participação) e sistemas de trabalho (organização do trabalho).

Essa perspectiva trouxe à baila a questão da especificidade de cada empresa com relação à estruturação dos Recursos Humanos.

Seria preciso, a partir de então, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. As verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo tornava-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação. (FISCHER, 2002, p. 25)

### **Modelo de gestão de pessoas articulado por competências**

A partir da década de 80, o mercado mundial se depara com um novo momento. A ofensiva da produtividade japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, estabelecendo a competitividade como algo de grande peso nos negócios.

A busca da vantagem competitiva exigiu um novo papel da gestão de recursos humanos. A ênfase na competição, portanto, direciona de forma decisiva a teoria organizacional à cerca dos recursos humanos, passando agregar novos fatores que seriam o diferencial da empresa aos olhos do mercado.

A empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de *criar um novo espaço competitivo*, em vez de esforçar-se por se posicionar no *espaço competitivo atual*. (FISCHER, 2002, p. 28)

Na busca da criação desse novo espaço, as empresas começam a investir na questão do diferencial no mercado, que por sua vez é estruturado sobre as competências essenciais.

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o “tamanho de bolso” de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Feral Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão logística. (PRAHALAD e HAMEL *apud* FISCHER, 2002, p. 30).

A principal tarefa desse modelo de gestão de pessoas seria, portanto, mobilizar a energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas para

que as competências organizacionais da empresa se viabilizem de forma a estabelecer uma vantagem competitiva. “Pessoas passam a ser estratégicas somente nas situações em que o ser humano é visto e tratado como uma fonte de vantagem competitiva” (KOCHAN e DYER citados por FISCHER, 2002, p.31).

### **2.1.2. O Modelo Contingencial e suas contribuições**

Segundo Chiavento (1999), o Modelo Contingencial demonstrou sua importância na estruturação de cargos de uma empresa ao considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, as tarefas e a estrutura da organização.

Esse modelo estrutura-se sobre a concepção de que o desenho do cargo<sup>1</sup> segue a flexibilidade do meio onde atua, sendo dinâmico, sofrendo mudanças e revisões ao longo do tempo, não suportando, enfim, serem estáticos ou permanentes. As atualizações são de responsabilidade do gerente e/ou de sua equipe, diferentemente de outras abordagens que projetam o cargo como algo definitivo, imutável e permanente.

A abordagem contingencial de desenho de cargos antecipa-se à mudança e aproveita os seus benefícios proporcionando flexibilidade e adaptação criativa a novos problemas e objetivos, quando o ambiente é dinâmico e mutável e as mudanças são constantes e intensas. (CHIAVENATO, 1999, p. 169).

O autor define cinco dimensões essenciais que segundo o modelo contingencial, a estrutura do cargo deve apresentar para garantir a execução das tarefas, a satisfação pessoal e o interesse da organização. São elas: variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação.

Essas dimensões sendo contempladas permitem que o ocupante do cargo possa exercer suas habilidades e competências pessoais no exercício da função que

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO (1999) denomina desenho de cargo (*job design*) o que envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais.

desempenha; garante-lhe certa autonomia e independência para atuar; admite que o trabalhador faça algo significativo do ponto de vista produtivo; que se sinta pessoalmente responsável pelo resultado de suas escolhas, sejam elas de sucesso ou fracasso e que perceba e avalie seu próprio desempenho sem a intervenção de terceiros.

O contexto exige mudanças nas formas das atividades de cada cargo, bem como o crescimento pessoal reivindica que o cargo se modifique para assimilar novas habilidades, competências e aptidões adquiridas pela pessoa que o ocupa.

O desenho contingencial de cargos é dinâmico e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Em outros termos, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. (CHIAVENATO, 1999, p. 169)

Assim, o enriquecimento do cargo torna possível uma reelaboração constante do mesmo, de acordo com as características profissionais de quem o ocupa. É o próprio profissional que indica o funcionamento do cargo para alcançar tanto a produtividade e resultados esperados pela empresa, quanto seus desejos pessoais de realização.

A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho através da melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e na capacidade de auto direção e de autocontrole de seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 167)

## **2.2. A Gestão de Pessoas e a questão das competências nas Organizações.**

O termo *competência* hoje é abordado sob vários enfoques e traz consigo significado dos mais diversos, que dizem respeito ao campo ou ao grupo no qual está incluída.

A competência assume diversas formas e significados de acordo com diferentes autores. Mas pelo interesse no espaço organizacional, assumiremos a abordagem

em que competência, como conceito, considera as diversas dimensões do trabalho e busca associá-las tanto à capacidade quanto ao desempenho.

Aplicado então ao mundo do trabalho, segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) o conceito de competência pode ser interpretado em pelo menos dois níveis. O macronível que aborda a organização como um todo e o micronível, que diz respeito à equipes e/ou próprio indivíduo.

No macronível, o suporte teórico do termo competência advém basicamente, da economia e da administração, que tratam de *competências críticas* ou *competências essenciais* e procuram associá-las à competitividade das organizações. No nível micro, da psicologia organizacional e do trabalho o foco recai sobre a análise das relações entre a aprendizagem, a competência individual e o comportamento organizacional. (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO 2006, p. 217).

No que tange a organização como um todo, algumas competências se tornam *essenciais* por serem responsáveis pela produção de bens ou serviços nos quais clientes e usuários percebem um valor superior, um diferencial em relação a outras empresas. São essas competências que mantêm uma empresa como referência.

Entretanto, tendo em vista as variações do mercado, as competências ou capacidades essenciais de uma dada organização precisam possuir caráter dinâmico para que a empresa se mantenha competitiva.

As competências individuais, por sua vez, resultam de uma combinação entre as características pessoais de um funcionário que interferirão positivamente em sua capacidade de produção dentro da organização. Suas principais dimensões ou recursos interdependentes são os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes.

Para o crescimento ou manutenção no mercado, as empresas têm desenvolvido Diagnósticos de Competência que visam orientar, elucidar e propagar conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentariam seu lugar de destaque na venda de produtos ou serviços, ou seja, um diferencial competitivo da organização.

Esses Diagnósticos reúnem tanto dados documentais quanto dados qualitativos, tendo sido as informações obtidas através de relatos dos profissionais em entrevistas individuais ou de grupos, com o intuito de levantar as competências que regem a organização. Quais delas deveriam ser desenvolvidas e quais descontinuadas, bem como as que a empresa não domina e que seriam primordiais à consecução de seus objetivos.

Levantadas as competências e estando as mesmas em acordo com os objetivos, metas e visão da empresa, é possível interagir com os funcionários, para verificar o que está sendo demandado no dia a dia do trabalho.

Guimarães e colaboradores (2001) utilizam a expressão 'gestão de desempenho baseada em competências' para designar o processo em que a organização, a partir de sua formulação estratégica (missão, visão de futuro, objetivos e metas), identificaria a lacuna existente entre as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução de seus objetivos e as competências internas disponíveis na organização. O desenvolvimento de competências por sua vez, dá-se por meio da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, envolvendo a aquisição de CHAs<sup>2</sup> relevantes aos propósitos organizacionais. (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO 2006, p.219)

Nessa perspectiva, competências essenciais envolvem pessoas e sistemas de trabalho, de forma inseparável. Segundo (autores do livro) citando afirmam que:

Para entender profundamente a competência [essencial] deve-se examinar (além de processos e sistemas subjacentes) as pessoas que estão engajadas nos processos, as habilidades individuais e coletivas que possuem o comportamento em que devem engajar-se (individualmente e em interação) para implementar o processo. (...) essa competência é demonstrada pela capacidade organizacional de manejar, de modo adequado, as muitas competências (individuais) de que dispõe, a partir de um modelo comportamental compartilhado. (DUNFORD, SNELL e WRIGHT citados por GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO 2006, p.205)

Há a possibilidade então de se fazer a análise do cargo para poder compatibilizar as exigências da função e as competências de uma pessoa, levando em consideração que ambas são mutáveis. A especificação do cargo indica que habilidades

---

<sup>2</sup> Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

específicas, competências, conhecimentos, capacidades e outros atributos físicos e pessoais alguém deve possuir para desempenhar o cargo de forma bem sucedida.

Várias abordagens de descrição de cargos têm sido desenvolvidas e realizadas, algumas delas descritas no quadro que se segue.

<b>Técnica</b>	<b>Data e autores</b>	<b>Definição</b>
Técnica dos incidentes críticos	Desenvolvida por Flanagan em 1954.	Emprega entrevistas para identificar episódios reais, cruciais, pouco frequentes, curtos e recentes no comportamento no trabalho; essa técnica tem sido utilizada até os dias de hoje.
Grid gerencial	Desenvolvida por Kelly em 1955.	Geralmente aplicada à gerentes, que são solicitados a comparar empregados, visando identificar as habilidades relacionadas com o sucesso no desempenho do cargo.
Questionário de Análise do Cargo ( <i>Positions Analysis Questionnaire - PAQ</i> )	Desenvolvido por McCormick em 1972	O questionário permite analisar cada cargo com base em seis categorias: informação de entrada, processos mentais, produtos do trabalho, relações com outras pessoas, contexto do trabalho e outras características.
Sistema de Perfil do Trabalho (Work Profiling System)	Desenvolvido por Saville e Holdsworth em 1995.	O sistema consta de três distintos questionários relacionados aos seguintes grupo de cargos: de gestão e profissionais, de serviços e administrativos e manuais e técnicos.

Quadro 1 – Técnicas de Descrição de Cargos

Fonte: LIMA e BORGES ANDRADE (2006, p. 208)

### **2.2.1. A Gestão de Competência e a Gestão de Desempenho**

Visando ainda a obtenção de vantagens competitivas, as empresas têm investido na Gestão Estratégica de Recursos Humanos e em ferramentas de avaliação que

compatibilizem as competências e desempenho dos funcionários e os objetivos, metas e missão organizacional.

Brandão e Guimarães (2001), citando Durand (1998), conceituam competência tendo como base as três dimensões já citadas anteriormente: conhecimentos, habilidades e atitudes que são interdependentes, já que um conhecimento, por exemplo, só tem valor quando agrega resultados na prática.

Os autores abordam a competência com uma aceitação mais ampla, sendo seu conceito estendido também para equipes de trabalho e para a organização como um todo.

As competências são atributos preciosos da organização, condicionantes do sucesso da empresa em relação às suas concorrentes.

O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados conferem à organização certa vantagem competitiva. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Para tanto, algumas empresas têm desenvolvido processos onde o primeiro passo é estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados pela empresa e depois identificar as lacunas (*gap*) entre as competências para o empreendimento desses objetivos e as competências internas disponíveis internamente.

A ideia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam. (STEWART citado por BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, p. 11)

Para tanto, a questão da competência é entendida como um sistema circular, onde atuam os diversos níveis da organização. A gestão das competências precisa estar em perfeita harmonia com a estratégia organizacional.

A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Por sua vez, as organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois o desempenho depende também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características próprias à Instituição.

A gestão de competências e a gestão de desempenho são ferramentas distintas, mas que se associam no tocante ao contexto de gestão estratégica de recursos humanos, que tem como pressupostos atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário. O intuito final sempre é a consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, os resultados positivos alcançados com o uso dessas tecnologias.

Além disso, ambas as tecnologias podem empregar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo. Quando a gestão de desempenho ocorre no nível individual, por exemplo, é possível avaliar o trabalhador tomando como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas também a manifestação, por parte do indivíduo, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe serem relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001 p. 13).

### **2.3. A Participação das Pessoas com Deficiência no Mundo do Trabalho**

O presente tópico visa apresentar o resultado da pesquisa bibliográfica realizada aproximando o debate do mundo do Trabalho com as discussões acerca da inclusão das pessoas portadoras de deficiência.

#### **2.3.1. Dimensão conceitual**

De acordo com os autores estudados, observa-se como ponto comum a aversão ou distanciamento iniciais daqueles que causam em nós sentimento de estranheza, tanto pela diferença quanto pelo desconhecimento.

Para Goffman (1988), o processo identificatório entre as pessoas de uma dada cultura ou sociedade tem papel fundamental na definição da identidade de seus membros. Para ele, esta se divide entre “identidade pessoal” e “identidade social”.

“A ‘identidade pessoal’ é formada por marcas positivas ou apoio de identidade e a combinação única de itens da história de vida que são incorporados ao indivíduo com o auxílio desses apoios para a sua identidade”. (GOFFMAN, 1988, p. 67).

A identidade social refere-se ao tipo de papel ou perfil que o indivíduo possa sustentar na sociedade. Essa, segundo o autor, “estipula” determinados comportamentos e normas referentes à identidade que devem ser seguidos por todos. O fracasso ou sucesso em assimilar essas normas traz consequências para a vida psíquica do indivíduo.

Aqueles que fracassam de alguma maneira apresentando um atributo que os diferenciem do grupo são incluídos numa determinada categoria, sendo possuidores de um *Estigma*, que representa uma característica depreciativa. Desse modo, ele define três tipos de estigma: abominações do corpo, culpas de caráter individual e os de raça, nação e religião, estando as pessoas com deficiência incluídas na primeira categoria.

No caso da pessoa com deficiência, a falta é marcada no corpo, na comunicação ou na expressão, ou seja, é facilmente detectável, o que dificulta ainda mais o movimento identificatório. Para Glat (2004), a pessoa com deficiência perturba, por assim dizer, as relações, pois representa a ameaça de que qualquer um pode vir a adquirir uma deficiência, personificando o medo da imprevisibilidade e da fragilidade humana.

A visão do deficiente, portanto, nos perturba porque ele funciona como um espelho no qual vemos refletida a ameaça de nossa deficiência potencial. Devido à fragilidade natural do ser humano, gostamos de pensar sobre nós mesmos como pessoas completas, constantes e permanentes. O deficiente, porém, nos faz lembrar a nossa própria falta, instabilidade e efemeridade. (GLAT, 2004, p.39)

Caso nosso entendimento seja limitado e a interlocução com a pessoa com deficiência, bem como alimentado o medo gerado em nós à cerca da falta marcada no corpo, dificilmente será possível associá-las às capacidades naturais positivas de desempenho e atuação. Para Goffman (1988), as pessoas costumam imputar outros

atributos ao indivíduo estigmatizado, como aqueles de caráter sobrenatural, um “sexto sentido” (apuração auditiva do cego, por exemplo), etc., o que na verdade vem afirmar a questão do estigma.

Portanto, o estranhamento segrega e rotula ao criar estigmas, o que pode ser percebido ao reavaliar a trajetória dessas pessoas durante a História.

Em seu descaso ou ignorância, o homem vem excluindo, dificultando ou proibindo a participação na sociedade civil das pessoas que apresentam características peculiares a pequenos grupos, diferindo do padrão estético, comportamental e/ ou intelectual comum à maioria das pessoas. Segundo Lorentz (2006), o Código Brasileiro de 1916 enquadrava algumas deficiências entre as causas de incapacidade, sendo as mesmas absoluta ou relativamente incapacitantes, tendo a necessidade de serem curateladas<sup>3</sup>.

Evidentemente, tais incapacidades ligadas a deficiências terão desdobramentos significativos não só na aptidão da pessoa poder, ou não, praticar sozinha todos ou alguns atos da vida civil, mas também na prática de atos afetos à celebração, manutenção e dissolução dos contratos de trabalho.

O CCB/1916 tratou da matéria de incapacidades:

[...] Art. 5º São absolutamente incapazes de exercer pessoalmente os atos da vida civil:

[...] II – os loucos de todo gênero; III os surdos-mudos, que não puderem exprimir sua vontade;

[...] Art 451º *Pronunciada a interdição do surdo-mudo, o juiz assinará segundo o desenvolvimento mental do interdito, os limites de sua interdição.* (LORENTZ, 2006 p.228).

Reconhecemos que a estrutura socioeconômica tem participação na interpretação do significado de deficiência, tendo em vista que qualifica as pessoas como aptas ou não para determinado evento ou função.

Concepções de deficiência são consideradas como formas de interpretação da deficiência predominantes ao longo do tempo, que se caracterizam como matrizes interpretativas que moldaram e legitimaram a distinção das pessoas com deficiência tanto na sociedade quanto no trabalho. Por matrizes interpretativas entendem-se as modalidades relativamente estáveis

---

<sup>3</sup> Entende-se por curatela (curateladas), o encargo recebido por alguém, para dirigir uma pessoa e administrar seus bens, caso elas sejam maiores de idade e consideradas *incapazes*.

e organizadas de pensamento ancoradas em concepções de homem, de mundo e de sociedade que organizam a atividade social, reconhecem e qualificam necessidades, e admitem formas de satisfazê-la, em função de seus fins. (CARVALHO-FREITAS, 2007, p.35-6).

Estando as pessoas com deficiência estigmatizadas, concebidas como pessoas com menores possibilidades, incapazes, ou meramente estranhas do ponto de vista do grupo social, sua participação na sociedade e no trabalho se deram de forma diferenciada da das pessoas sem deficiência.

Lorentz (2006) estabelece, didaticamente, a História em fases concernentes à postura da sociedade em relação às pessoas com deficiência, inclusive no que diz respeito ao trabalho. Essas etapas se apresentam de forma recorrente em outras, entretanto com menor peso. A designação de cada uma é fundamentada na supremacia ideológica estabelecida no momento em questão.

Na Antiguidade (séc. XII a.C. ao séc. 476 d.C.), só eram reconhecidos como cidadãos os homens que faziam parte da *polis*, ou seja, aqueles que contribuíam para a estrutura financeira, política ou intelectual da cidade. Só eles tinham o direito de falar e serem ouvidos. A justiça era igual entre os “pares”, mas não entre os estamentos da população.

Importante ressaltar que, na Grécia antiga, a organização social se dava sobre a teoria Organicista, onde o interesse da *pólis* como um todo prevalecia sobre as vontades de cada um. Para tanto, a Eugenia servia como arcabouço teórico para a sobrevivência e a supremacia do povo Ateniense. Por ser uma civilização de aristocracia militar e economia agrária, um corpo sã era altamente valorizado. A questão eugênica reaparece no movimento militar da Segunda Guerra Mundial na Alemanha, na Campanha Nazista de Hitler.

De acordo com a autora, por não se enquadrarem nem nos parâmetros estabelecidos para ser um cidadão ativo nem para produzir riquezas através do trabalho, as pessoas com deficiência eram classificadas como subumanas. Elas

eram vistas como castigo divino, malquerença dos deuses ou penalizadas por mau comportamento dos pais.

Por esses motivos, existia como prática a morte e a expulsão da cidade das pessoas com deficiência. Outra estratégia seria a da “exposição”, que consistia no abandono ao relento das crianças com deficiências imediatamente detectáveis após o parto.

(...) quanto a saber quais os filhos que se devem abandonar ou educar, deve haver uma lei que proíba alimentar toda criança disforme. (ARISTÓTELES. *In* BATISTA, 2004, p. 56)

Essa fase, denominada de eliminação perde espaço na Idade Média (séc. V ao séc. XV) conhecido como o corolário da doutrina Cristã, introduzindo a fase do assistencialismo.

A Igreja Católica vem evocar a visão abstrata de Homem, que passou a ser visto como criação e manifestação de Deus tendo, portanto, alma. Sendo um ser possuidor da mesma, só Deus poderia aniquilá-la. Passa a ser pecado, então, o extermínio de pessoas com deficiência.

Caracterizada como fenômeno metafísico ou espiritual, a deficiência era considerada por vezes desígnios divinos, por outras, manifestação demoníaca, estabelecendo como atitude principal da sociedade a intolerância, representada por punições e aprisionamentos em entidades afastadas dos centros urbanos. Não existia o interesse ou a crença de que elas produzissem, era preciso apenas que elas não fossem vistas nem atrapalhassem.

As pessoas eram confinadas em hospitais ou instituições muitas vezes com nome de santos católicos, denominadas como “Casas de Assistência”, onde trocavam a subsistência por pequenos serviços prestados à instituição. Há um avanço com relação à fase de eliminação, mas cria-se o isolamento e o confinamento.

Estabelece-se uma relação entre pessoas, porém entre pessoas não iguais, sendo as com deficiência dignas de pena e repulsa.

Conforme destaca Lorentz (2006), é na evolução científica no século XVII que há a desmistificação da deficiência enquanto castigo dos Céus, trazendo-a para o campo da medicina em geral. Além disso, as mudanças no modo de produção após a Revolução Francesa (1789) e a nova organização político-social dos Estados Nacionais implicaram numa nova relação entre os integrantes da sociedade. São estabelecidos os primeiros programas de *Assistência Social* com a participação compulsória da população como um todo.

Segundo o modelo médico, as deficiências são reconhecidas como doenças ou mau funcionamento orgânico, por isso passíveis de diagnósticos, tratamentos e prognósticos, tudo voltado para a busca da *normalização*. A institucionalização das pessoas com deficiência se institui como prática comum na busca da *cura*.

Mas é no Renascimento que a postura assistencialista cede lugar à postura profissionalizante e integrativa das pessoas com deficiência, momento no qual Leis específicas de integração são promulgadas.

Na Idade Moderna, inventos tecnológicos auxiliam a entrada das pessoas com deficiência na esfera social e do trabalho, tais como tutores e cadeira de rodas, que possibilitam o deslocamento de pessoas com mobilidade reduzida, bem como o método *Braille*, que insere os cegos no universo educacional de leitura.

A Revolução Industrial com seus acidentes e adoecimentos laborais, as Guerras com seus fatores mutiladores entre outras situações, criaram uma legião de pessoas com deficiências não congênitas ainda capacitadas para o trabalho. Há então, a necessidade de se criarem formas de reintegração dessas pessoas ao mundo do trabalho e ao convívio social, tarefa da qual se encarrega a Medicina.

As pessoas não mais eram confinadas em espaços específicos. As instituições, nessa época, procuravam dar um atendimento médico-científico a esse grupo de pessoas no intuito de “adequá-las” primeiramente para depois introduzi-las ao funcionamento social. Nega-se a diferença a todo custo, numa tentativa de homogeneização.

A pessoa com deficiência, na fase da integração, não era agente de mudanças, sujeito de seu processo de emancipação e sim paciente do modelo médico, o que coibiu sua autonomia e liberdade. Ela deveria adequar-se ao mundo tal qual ele existisse, sem que a sociedade se movimentasse para receber de forma igualitária todas as pessoas, o que poderemos ver na fase da inclusão.

Na integração, prevalece a tolerância, na qual aceitamos a participação da diferença desde que não precisemos nos movimentar nem modificar nosso *modus operandi* cotidiano. A integração, portanto, não exige uma mudança estrutural.

A tolerância em seu viés positivo é o antônimo de fanatismo, de autoritarismo, de sectarismo. Entretanto, também há um viés negativo, algo que incomoda: ela expressa não uma aceitação plena, incondicional, com admiração ou respeito, mas uma espécie de aceitação condescendente e até desdenhosa. (LORENTZ, 2006, p. 139).

A integração peca ao segregar a pessoa com deficiência para prepará-la para o convívio social. Apesar do movimento em prol da Inclusão, vêm-se atualmente inúmeros projetos como oficinas pedagógicas, oficinas protegidas e oficinas protegidas terapêuticas. Essas oficinas funcionam subsidiadas pelo governo, ONGS ou empresas. Nelas, as pessoas com deficiência são habilitadas para exercer uma função, são remuneradas pelo serviço, mas permanecem apartadas do funcionamento comum do mercado de trabalho.

Apesar do modelo médico, nas décadas de 1960 e 1970, principalmente nos Estados Unidos, iniciam-se movimentos de maior repercussão na busca de garantir os direitos civis de grupos minoritários, entre eles as pessoas com deficiência. Profissionais da área e familiares tiveram participação fundamental nessa mudança de paradigma.

Mas é na fase de inclusão que a multiplicidade e a diversidade são levadas em consideração. Assim sendo, atitudes inclusivas podem ser vistas em inúmeros componentes da sociedade, como na Arquitetura, por exemplo, que vem propor o *Design Universal*.

Essa estruturação arquitetônica leva em conta a enorme variação fenotípica que caracteriza os seres humanos. O *desenho universal* atende, como próprio nome diz, todos os seres humanos de forma igualitária, sejam eles, obesos, idosos, com ou sem deficiência, anões, crianças, usuários de cadeira de rodas, etc.

Seguindo a mesma lógica, o Direito veio desenvolver instrumentos legais (como o decreto 3.298/99) com o intuito de atingir a igualdade entre as pessoas, ainda que tenha tido que estabelecer leis dirigidas exclusivamente aos grupos minoritários. Essa diferenciação legal, no final das contas, sustenta a igualdade de direitos entre os cidadãos.

Movimentos como esses propiciaram o início da inclusão propriamente dita, onde a sociedade como um todo se implica, se organiza e se transforma para receber as pessoas em sua multiplicidade de características pessoais.

A inclusão, diferentemente da integração, não exige que o ônus da participação recaia apenas sobre as pessoas com deficiência e sim que ele seja dividido com a sociedade. A integração se contenta com o esforço unilateral das pessoas deficientes para ingressarem ou reingressarem na sociedade. (SASSAKI, 2000, p.85)

O modelo inclusivista parte do pressuposto que para haver igualdade há de se privilegiar a diversidade.

Nesse mesmo sentido, a pessoa com deficiência deve ser agente de sua participação, usufruindo de sua autonomia para fazer escolhas e participar ativamente da sociedade, tanto através dos direitos como dos deveres.

A prática inclusiva pressupõe a equidade, onde há possibilidade de existência entre as diferenças, buscando a eliminação da discriminação. Não existe negação da deficiência e sim um entendimento para além dela, ressaltando suas capacidades. A habilitação para o exercício de funções laborais acontece concomitantemente com a participação na vida social e no mercado de trabalho.

<b>Fases</b>	<b>Período Histórico</b>	<b>Participação social da Pessoa com deficiência</b>
<b>Fase da Exclusão</b>	Antiguidade (séc. XII a.C. a 476 d.C.) a Idade Média (séc. V a séc. XV)	Aquele que tinha deficiência era tido como socialmente inabilitado, incapaz de produzir riquezas ou conhecimentos. Não contribuindo com a sociedade, cabia-lhe a morte, a expulsão ou o abandono.
<b>Fase do Assistencialismo</b>	Idade Média (séc. V a séc. XV) a anos finais da Idade Moderna (séc. XVI a séc. XVII)	O Catolicismo, bem como a Revolução Francesa e o Modelo médico Emergente recharacterizam a pessoa com deficiência como ser humano, ainda que não com o mesmo valor das pessoas sem deficiência. Há o movimento de institucionalização dessas pessoas, o início da Educação e dos tratamentos na busca da cura.
<b>Fase da Integração</b>	Anos finais da Idade Moderna (séc. XVI a séc. XVII) Idade Contemporânea (a partir de 1789)	A institucionalização das pessoas com deficiência acontecia para adequá-las ao funcionamento social da época para, somente depois de "prontas", ingressarem na vida social e no trabalho. Elas precisavam se transformar para poder participar da sociedade.
<b>Fase da Inclusão</b>	Início em torno das décadas de 60 e 70	As pessoas com deficiência ganham mais autonomia e são habilitadas ao mesmo tempo em que participam da vida social. Cabe a sociedade como um todo se organizar para receber as pessoas de forma igualitária, independente de suas características, sendo ela deficiente ou não.

Quadro 2 – Histórico da Participação Social das Pessoas com Deficiência.

### 2.3.2 As questões Legais

Ainda que desde 1955 existam recomendações da Organização Internacional do Trabalho a respeito da participação das pessoas com deficiência, foi somente após o Ano Internacional de Pessoas Portadoras de Deficiência (1981) que os debates tomaram destaque. Em 1983, na cidade de Genebra foi realizada a Convenção da OIT nº 159, sobre reabilitação profissional de pessoas deficientes, da qual o Brasil é signatário.

A Constituição Federal desenvolvida em 1988 e em sequência, o sancionamento da lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989 tiveram também sua importância. A segunda dispôs, dentre vários outros assuntos, sobre o

apoio governamental à formação profissional, à orientação profissional e à garantia de acesso aos serviços concernentes, inclusive aos cursos regulares voltados à formação profissional” para a pessoa com deficiência (SORRI-BRASIL, 2007, p. 25)

Em 1990 o Brasil se torna signatário da Conferência Mundial sobre Educação para Todos (Jomtien, Tailândia), assumindo responsabilidade por garantir acesso universal à Educação. Em consonância, a Lei nº. 8.069, de 13 de julho de 1990 é criada, dispondo sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente com o intuito de garantir ao “adolescente portador de deficiência o trabalho protegido” e o “direito a condições de capacitação para o exercício de atividade regular e remunerada”.

O Decreto nº 914 de 6 de setembro de 1993 institui a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, que traz em seu bojo diretrizes para a qualificação profissional e incorporação no mercado de trabalho da pessoa portadora de deficiência.

Como documento significativo na colocação profissional, ressaltamos o Decreto nº 3.298/99, regulamentador da lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989. Esse Decreto dispõe sobre a Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências. Importante ressaltar que as pessoas Reabilitadas pelo INSS que tenham certificação também são contempladas por esse Decreto.

O documento define deficiência como sendo toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividades dentro do padrão considerado normal para o ser humano. As deficiências podem ser congênitas ou adquiridas durante a vida. Para tanto, em seu artigo 4º é especificado como as deficiências devem se apresentar para que a pessoa seja contemplada pela Legislação vigente.

A deficiência visual é subdividida em cegueira, que é a falta total de visão (acuidade visual menor que 0,05 no melhor olho) e baixa visão (acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no menos olho). Em ambos os casos, a medição da acuidade deve ser feita com a melhor correção óptica e a deficiência deve acometer os dois olhos. Também é contemplada a pessoa que possui a somatória do campo visual igual ou inferior a 60°.

No caso da deficiência auditiva, as perdas devem ser bilaterais, totais ou parciais das possibilidades auditivas sonoras, de 41 Decibéis ou mais, aferidas por audiograma nas frequências de 500 Hz, 1000 Hz, 2000 Hz e 3000 Hz.

A deficiência física engloba a alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física. Para melhor entendimento e diagnóstico, subdividiu-se as deficiências da seguinte maneira: paraplegia – paralisia total dos membros inferiores; paraparesia – paralisia parcial de metades simétricas do corpo; monoplegia - paralisia de um só membro ou grupo muscular; monoparesia - paralisia parcial de um membro; tetraplegia - paralisia dos quatro membros; tetraparesia - paralisia parcial dos quatro membros; triplegia - hemiplegia acompanhada de um membro do lado oposto; tri paresia - paralisia parcial de três membros; hemiplegia – paralisia total que afeta um dos lados do corpo; hemiparesia – paralisia que afeta parcialmente um lado do corpo (direito ou esquerdo).

Ainda são contempladas como deficiências físicas a amputação ou ausência de membros, a paralisia cerebral, o nanismo<sup>4</sup> e a ostomia<sup>5</sup>, tendo sido os dois últimos incluídos por disposições do Decreto Nº 5.296/04 que complementa o Decreto Nº 3.298/99.

---

<sup>4</sup> Anomalia de crescimento que caracteriza a pessoa anã. Como caracterização de cumprimento de cota, se aceita a altura igual ou inferior à 1,40m.

<sup>5</sup> Intervenção cirúrgica que permite criar uma comunicação entre o órgão interno e o exterior, com a finalidade de eliminar os dejetos do organismo. A nova abertura que se cria com o exterior, denomina-se ostoma ou estoma.

O acometimento mental é entendido como funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação anterior aos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização de recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho. Entretanto, é preciso diferenciar a deficiência mental da doença mental. O grupo de usuários de entidades psiquiátricas não é parte integrante desse Decreto.

A associação de duas ou mais deficiências, deficiência múltipla, finaliza as descrições das deficiências para cumprimento de cotas.

Já em seu artigo 36º, é definido que toda empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência habilitada, na seguinte proporção: até duzentos empregados, dois por cento; de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento; de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento; ou mais de mil empregados, cinco por cento.

### **2. 3.3. Breve apresentação sobre a produção acadêmico-teórica**

Diversos artigos da atualidade têm discutido sobre a gestão da Diversidade nas organizações. Nesse ínterim, a relação entre a pessoa com deficiência e o trabalho, nas vias da inclusão, também é debatida.

Carvalho–Freitas (2006) desenvolveu questionários estruturados como instrumentos de avaliação da gestão da diversidade, mais precisamente sobre a colocação profissional de pessoas com deficiência. A autora buscou elucidar quais seriam as práticas e concepções que dificultam a entrada e manutenção dessas pessoas no mercado de trabalho. Ela os denominou de matrizes, que seriam concepções à cerca da deficiência que marcaram períodos históricos, mas que ainda estão presentes nos dias atuais. Essas concepções aproximam-se bastante das

concepções de LORENTZ (2006) à cerca da participação social das pessoas com deficiência.

<b>Matriz de interpretação predominante / Contexto Histórico de Origem e reedição</b>	<b>Ação social decorrente</b>	<b>Possibilidades de Inserção da pessoa com deficiência</b>
Subsistência/sobrevivência (Grécia Antiga; período pós 2ª Guerra Mundial; atualidade de forma implícita)	ações de exclusão ou inclusão social da pessoa com deficiência com vistas a propiciar a manutenção da sociedade	integração mediante comprovação da contribuição social efetiva, através do trabalho
Sociedade Ideal e função instrumental da pessoa (Período Clássico - séc. VI a.C. ao ano 322 a.C.; 2ª Guerra Mundial; atualidade - grupos neonazistas)	exclusão social	ausência de possibilidade de integração
Espiritual (Idade Média; atualidade)	segregação/caridade	segregação em instituições de caridade separadas da sociedade ou exposição pública sujeita à compaixão
Normalidade (Idade Moderna; atualidade)	segregação/integração	segregação em instituições hospitalares ou psiquiátricas ou inserção da pessoa com deficiência mediante sua "retificação" e adequação social
Diversidade (Século XX)	inclusão das pessoas com deficiência nos diversos espaços sociais	inclusão das pessoas com deficiência a partir de suas potencialidades
Técnica (principalmente a partir de 1990)	gestão da diversidade como recurso a ser administrado nas organizações de trabalho	inclusão no trabalho e maior ou menor adaptação da pessoa com deficiência em função da forma como é gerida a diversidade nas organizações

Quadro 3: Síntese das principais concepções de deficiência

Posteriormente, em seu artigo *Análise da Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência* (CARVALHO-FREITAS, 2007), fazendo uso dos instrumentos já validados, apresentou três dificultadores para a colocação profissional e a gestão dessas pessoas: a forma como os gestores veem a deficiência; a adequação das condições e práticas de trabalho por parte das empresas; e a necessidade de avaliar a satisfação das pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho.

Dos dados coletados, foi possível perceber que, apesar de não ser geral, dá-se mais ênfase à deficiência (enquanto limitação) que à pessoa (capacidades), no que diz respeito à alocação das pessoas. A concepção de deficiência por parte dos gestores tem importância primordial nesse quesito.

Relativo à adequação das condições e práticas por parte da empresa, foi verificada a necessidade de desenvolver projetos de sensibilização de funcionários e chefias que receberão colegas com deficiência. As adequações do espaço de trabalho, das ferramentas, do mobiliário, etc., foram relatadas como fundamentais, tendo sido bem conduzidas e realizadas pela empresa.

Quanto à satisfação, o estudo relata que os profissionais com deficiência estão satisfeitos com a remuneração direta e indireta, com as condições de segurança e saúde e com a integração social, acreditam, por outro lado, haver necessidade de melhoria na qualidade dos serviços de Recursos Humanos quanto à oportunidade de crescimento.

Segundo a autora, apesar de que algumas mudanças se façam necessárias, a empresa em questão caminha à frente de um grande número de empresas no que tange à colocação profissional de pessoas com deficiência. Afirmar ainda, que:

A questão da gestão da diversidade faz parte de um contexto organizacional específico, que varia de empresa para empresa e que depende de muitos fatores tais como definição das políticas e estratégias da empresa junto ao mercado e aos funcionários, capital para investimento em modificações e condições de trabalho e vontade política dos dirigentes. (CARVALHO-FREITAS, 2007, p.14)

Em outra pesquisa (CARVALHO-FREITAS, 2007), desenvolvida com dezoito empresas brasileiras de diferentes setores, a autora encontrou resultados similares que corroboram os já discutidos em outros trabalhos seus. Grande parte das empresas se mantém como hesitantes no que diz respeito a praticamente todos os aspectos relacionados à inserção de pessoas com deficiência, o que indica falta de informações sobre as deficiências e suas implicações para o trabalho.

Dados da pesquisa ressaltam que as empresas têm priorizado as modificações que visam à acessibilidade em detrimento de políticas internas de Recursos Humanos, do estabelecimento de procedimento e do aumento de consciência dos gestores, sendo estes implementados em caráter reativo, ou seja, quando existe algum problema.

A análise dos resultados verificou também haver correlação entre percepção positiva do desempenho das pessoas com deficiência e ações de sensibilização realizadas pela empresa.

Por sua vez, Serrano e Brunstein (2007), em sua pesquisa, buscaram compreender se o significado da inclusão no âmbito das práticas inclusivistas no trabalho concilia o respeito à diferença com a igualdade de oportunidades. O estudo foi desenvolvido em uma empresa pública, tendo como enfoque, sujeitos tetraplégicos.

As autoras apontam como fundamentais para o entendimento da inclusão as concepções gerais em torno da deficiência. Sendo ela uma construção social, sua percepção está ligada à cultura, o acesso das pessoas (funcionários) às informações sobre a deficiência e a possibilidade da própria pessoa com deficiência expor suas conotações sobre as limitações e capacidades pessoais.

Segundo os entrevistados, a inclusão vai além da implementação de ações afirmativas (cumprimento de cotas). A inclusão é um movimento contínuo que parte tanto da empresa quanto do profissional com deficiência. É na lida com as questões diárias do trabalho, no contato com a pessoa com deficiência e na plasticidade da organização do trabalho que se constroem condições de inclusão plenas.

Novamente, a interpretação sobre a definição da deficiência toma corpo e lugar na discussão sobre a inclusão.

Buscando entender a visão das próprias pessoas com deficiência sobre a questão do trabalho, Almeida, Coimbra e Carvalho-Freitas (2007) desenvolveram um estudo em duas regiões metropolitanas do estado de Minas Gerais. Os dados finais da pesquisa indicaram uma dificuldade por parte das pessoas com deficiência de serem incluídas.

As dificuldades foram percebidas através dos quatro fatores abordados no instrumento: barreiras à cidadania, conhecimento de direitos, discriminação com relação ao trabalho e importância do trabalho por pessoas com deficiência.

O primeiro fator se refere à cidadania no que diz respeito ao acesso ao mercado de trabalho formal. A maioria dos entrevistados relatou haver poucas vagas oferecidas para pessoas com deficiência e dificuldade em acessar as informações e divulgação sobre as mesmas. A qualificação é da mesma forma desaprovada, pois afirmam que os cursos de capacitação e qualificação profissional não possuem as adequações necessárias às suas especificidades.

A discriminação em relação ao trabalho é descrita na pesquisa como a percepção que as pessoas com deficiência têm sobre as dificuldades encontradas na busca pelo emprego. Pode ser verificado na amostra que as pessoas concordam que já perderam oportunidades de emprego por terem uma deficiência, bem como se sentiram discriminadas ao pleitear uma vaga.

O conhecimento de direitos andou lado a lado com a escolaridade dos entrevistados. Quanto maior nível de escolaridade, maior entendimento sobre os próprios direitos. O melhor esclarecimento também foi relacionado ao desenvolvimento econômico e social das regiões, tendo em vista que nos mais desenvolvidos há maior número de instituições políticas e civis voltadas para o cumprimento e divulgação dos direitos desse grupo.

Através do quesito importância do trabalho para a pessoa com deficiência notou-se que o trabalho se configura como uma forma de obtenção de reconhecimento social, recompensa social e econômica além da manutenção da sobrevivência por parte da pessoa com deficiência.

### **3. CIRA**

#### **3.1 CIRA - Centro de Integração e Apoio ao Portador de Deficiência Rogéria Amato**

Em 1994, o CIRA – Centro de Integração e Apoio ao Portador de Deficiência “Rogéria Amato”, foi criado, tendo como Patrona a Sr<sup>a</sup> Rogéria Pinto Coelho Amato, esposa do Sr. Mário Amato ex-presidente da CNI e FIESP.

A unidade é parte integrante do Sistema FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais atuando através do SESI – Serviço Social da Indústria.

Na criação da Unidade eram desenvolvidos atendimentos odontológicos e atividades de educação, saúde e lazer para pessoas com deficiência;

A Unidade visa à socialização, resgate da dignidade e pleno exercício da cidadania das pessoas com deficiência que apresentam perdas auditivas, físicas, visuais, mentais, múltiplas e orgânicas de origem congênita ou adquirida.

O CIRA trabalha a promoção da diversidade humana que tem entre seus princípios a aceitação das diferenças individuais, a valorização de cada pessoa e a aprendizagem através da cooperação. Assim, promove a inclusão das pessoas com deficiência e reabilitados pelo INSS, sejam elas industriárias ou não, visando à melhoria da qualidade de vida e o exercício da cidadania.

Por mudanças internas, o trabalho do CIRA, hoje, é voltado exclusivamente para inclusão das pessoas com deficiência e reabilitados do INSS no mercado de trabalho.

Para tanto, desenvolveu-se uma metodologia que engloba desde análise dos postos de trabalho de uma dada empresa até o acompanhamento funcional dos colocados, passando por processos seletivos e palestras de sensibilização para os funcionários da empresa que receberão os profissionais com deficiência.

A metodologia foi desenvolvida através da prática, graças às demandas vindas da Indústria e direcionadas a essa unidade. A análise individual da realidade de cada empresa possibilitou, e possibilita, a releitura das indicações das deficiências para os cargos analisados.

A vivência com as questões da deficiência por parte dos consultores agregou conhecimentos à construção dessa fermenta. Experiências de trabalho em instituições destinadas a cegos como o Hospital São Rafael, na FENEIS (Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos) destinadas à educação de pessoas com perda auditiva e às pessoas com deficiência intelectual como as APAEs (Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais), por exemplo, oportunizou um maior entendimento sobre as pessoas com deficiência, suas habilidades, possibilidades e contatos sociais.

O aprendizado constante sobre *tecnologias assistivas*<sup>6</sup> também faz parte da estruturação da metodologia, tendo em vista o aprimoramento de materiais, técnicas e ferramentas que facilitam a participação da pessoa com deficiência em diversos setores da vida social.

---

<sup>6</sup> Entende-se como Tecnologia Assistiva todo o arsenal de Recursos e Serviços que contribuem para proporcionar ou ampliar habilidades funcionais de pessoas com deficiência e consequentemente promover vida independente e inclusão.

## **4. Metodologia**

De acordo com Gil (1999, p.26), metodologia “é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. As escolhas metodológicas que orientaram a presente monografia são apresentadas a seguir.

### **4.1. Tipos de pesquisa quanto aos objetivos**

Optou-se uma pesquisa descritiva sobre a ferramenta de trabalho utilizada pelo CIRA uma vez que o mesmo ainda não foi analisado sob o ponto de vista acadêmico-teórico.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Vergara (2003, p 47).

### **4.2. Tipos de pesquisa quanto aos meios de investigação**

Uma vez que se trata de uma primeira análise à ferramenta de trabalho do CIRA, foram levantados trabalhos acadêmico-teóricos para contextualização dos debates acerca da inclusão de portadores de deficiência no mundo do Trabalho. Essa etapa correspondeu à pesquisa bibliográfica.

Devido ao fato de se limitar a um documento institucional, houve uma pesquisa documental na qual a experiência profissional da autora serviu como elemento orientador dos aspectos mais relevantes do primeiro.

### **4.3. Tratamento dos dados**

Buscando alcançar uma coerência metodológica, os dados escolhidos foram analisados a partir das discussões apresentadas no referencial teórico. Ou seja, optou-se por uma análise qualitativa.

Segundo Vergara (2003), a análise qualitativa visa descrever e decodificar os componentes de um determinado sistema complexo de significados. Assim, os dados podem ser tratados de forma qualitativa, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.

## **5. Análise dos Dados**

### **5.1. Diagnóstico do Local de Trabalho (mapeamento dos postos de trabalho)**

O diagnóstico funcional do local de trabalho tem como objetivo possibilitar a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, bem como atender à demanda das empresas no que se refere à contratação destas pessoas.

O Diagnóstico baseia-se no mapeamento da empresa como um todo, levando em consideração a análise dos seguintes itens: cargos e funções prescritos relacionados pelo setor de recursos humanos, atividade real descrita pelos funcionários que as executam, movimentos e posições exigidas para execução das atividades, o tipo de equipamentos e ferramental utilizado, rotas de fuga, saídas de emergência, ruído, iluminação, poeira, gases, estrutura física e layout das áreas, acessibilidade geral e específica, etc.

Essa análise visa compatibilizar a capacidade laboral da pessoa com deficiência e as exigências inerentes a cada cargo. O referido Diagnóstico é realizado segundo o prescrito no Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1.999, revisado e regulamentado pelo Decreto 5.296, de 02 de dezembro de 2.004.

A coleta de dados para o Diagnóstico é feita em campo. O profissional do CIRA designado para o mapeamento visita todos os postos de trabalho da empresa, além de áreas comuns (refeitórios, salas de reuniões, banheiros, dormitórios, etc.) e áreas de deslocamentos. Nesses locais, busca-se perceber se existe algum empecilho para que pessoas de qualquer tipo de deficiência façam uso do espaço e transitem de forma segura por ele. As observações baseiam-se sobre a NBR 9050/2004 da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

É solicitado a cada funcionário que explique quais são suas funções e responsabilidades, como ele realiza seu trabalho, quais deslocamentos faz pela empresa, tudo passo a passo. As entrevistas são individuais e baseadas em um questionário semi-estruturado, que busca entender através do discurso do funcionário que realiza a função, quais as indicações de acessibilidade e competências são relevantes para o desempenho da mesma.

No trabalho de inclusão das pessoas com deficiência, acessibilidade vai além da definição arquitetônica e reúne outras definições primordiais para o diagnóstico funcional dos postos de trabalho. São elas: atitudinal, comunicacional, instrumental, metodológica e programática. Nesse sentido, leva-se em consideração, além de observações sobre a ergonomia do espaço, referências relativas a elementos gestuais, informacionais, regulatórios e cognitivos presentes no contexto.

A técnica utilizada assemelha-se à desenvolvida por McCormick em 1972 (Quadro 1 – Técnicas de Descrição de Cargos), já que busca esclarecer quais as competências necessárias para o desenvolvimento das funções em vários campos do trabalho.

### **Cargos ou pessoas**

Ao se privilegiar a descrição do próprio profissional sobre sua função, dá-se ênfase ao trabalho real. O discurso do profissional e a observação acerca de suas funções possibilitam um maior conhecimento das exigências e demandas que o cargo faz. Através dele é possível compatibilizar quais deficiências podem assumir o cargo de imediato e quais mudanças seriam necessárias acontecer para que um grupo maior de deficiências possa ser incluído nessa função. Complementarmente, aumenta-se a possibilidade de se reconhecer os conhecimentos, habilidades e competências do trabalhador desenvolvidas pelo mesmo no exercício da função.

Enquanto ferramenta inclusiva, de posse dessas informações, o Diagnóstico Funcional abre a possibilidade de instauração do Modelo Contingencial de desenho de cargos e em especial, o enriquecimento dos cargos. Entretanto, sua

implementação dependerá do interesse da organização e de sua Política de Gestão de Pessoas.

Ao se desenvolver o diagnóstico são abertas possibilidades de colocação profissional até então desclassificadas ou desconhecidas como possíveis para determinada função. Muitas vezes, são descobertos profissionais com deficiência que já fazem parte do *quadro* da empresa, mas que o Recursos Humanos os desconhece como tal.

Como exemplo, elegemos o cargo de assistente de almoxarifado de uma empresa do ramo da Mineração. É uma empresa multinacional e a unidade mapeada se encontra no Mato Grosso do Sul e faz, exclusivamente, extração de minério de ferro para exportação.

Todas as modalidades da função estão sob o mesmo título do cargo na relação do Departamento Pessoal da empresa, o que implica em mesma remuneração, jornada de trabalho e benefícios; dentre outros. Entretanto, a entrevista dos funcionários deixou clara a necessidade de se subdividir o cargo em três funções de acordo com as responsabilidades e quesitos de cada, que se mostraram bastante diferentes. Logo, além do desafio da colocação devido a estigmas, somam-se aqueles de natureza administrativa. No caso, uma falha no conhecimento da própria organização sobre o trabalho real.

Seguindo o raciocínio, cada subdivisão teve suas indicações de deficiência próprias. Ainda que o cargo tenha o mesmo nome, as funções são diferentes, o que reclama indicações distintas com relação aos tipos de deficiência, bem como de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa indicação, portanto, amplia o número de deficiências compatíveis com o cargo de almoxarife.

**Área: Almoxarifado**

<b>Cargos</b>	<b>Indicações</b>
<b>1 - Assistente de Almoxarifado</b>	<p><b>Deficiência Auditiva</b> Indica-se a contratação da pessoa que apresente deficiência auditiva parcial, para atuar no cargo mapeado. O profissional, nestas condições, deverá sem restrições, ter habilidade para comunicar-se por meio de telefone; além de compreender a comunicação no meio que o cerca.</p> <p><b>Deficiência Física</b> Pelas características das atividades desempenhadas no cargo em destaque, está indicado o trabalho do profissional que apresente deficiência em um dos membros superiores e/ou inferiores. No que se refere aos membros superiores, a indicação é para, deficiência leve. A mobilidade e funcionalidade do membro com deficiência deverão estar preservadas. Para os membros inferiores, a indicação contempla, inclusive, a utilização de recurso físico em um destes, apenas.</p> <p><b>Ostomia:</b> está indicado para o cargo em questão, o profissional que faça uso de bolsa coletora.</p> <p><b>Nanismo:</b> para atuar no cargo analisado está indicado o trabalho do profissional que apresente anomalia de crescimento.</p>
<b>2 - Assistente de Almoxarifado (Recebimento)</b>	<p><b>Deficiência Física</b> Para exercer as atividades referentes ao cargo, está indicado o trabalhador que apresente deficiência física leve em membros superiores e/ou inferiores. No que se refere à utilização de recurso físico, o uso de palmilha corretiva é permitido em membros inferiores. O profissional nessa circunstância deverá apresentar facilidade para exercer atividades que demandem esforço físico, além de equilíbrio presente. Ainda assim, a mobilidade e funcionalidade dos membros com deficiência deverão estar preservadas.</p> <p><b>Deficiência Auditiva</b> Está indicado para atuar no cargo destacado, o profissional que apresente perda parcial ou total da audição. Relativamente à perda total, o profissional nessa condição deverá demonstrar facilidade para lidar com a língua portuguesa, boa capacidade para realizar leitura labial, bem como facilidade para entender a comunicação a ele dirigida. <b>Deverá, ainda, atuar no mínimo em dupla, sendo que o outro funcionário não poderá apresentar o mesmo tipo de deficiência.</b> No que se refere à perda parcial, o profissional nessa situação deverá demonstrar</p>

	<p>pleno domínio da comunicação emitida e/ou recebida.</p> <p><b>Deficiência Mental</b></p> <p>Está indicado para atuar no cargo o profissional com deficiência intelectual, desde que apresente capacidade de entender a Língua Portuguesa escrita.</p>
<p><b>3 - Assistente de Almojarifado (Atendimento)</b></p>	<p><b>Deficiência Física</b></p> <p>Após análise do cargo, indica-se o trabalho do profissional com deficiência física nos membros superiores e/ou inferiores. Para quaisquer dos casos, a indicação é para deficiência <b>leve</b>, apenas. Além disso, a única possibilidade de recurso físico em membro inferior é para o uso de <b>palmilha corretiva</b>. Os membros com deficiência deverão apresentar força, mobilidade e funcionalidade preservadas.</p> <p>Nanismo: está indicado, para desenvolver as atividades relativas a este cargo, o profissional com anomalia de crescimento.</p>

Quadro 4 – Indicações do Diagnóstico para a área de Almojarifado

Nesse caso, o diagnóstico possibilitou um maior conhecimento sobre as atividades desenvolvidas nessa função, contribuindo para uma visão contingencial do cargo. Entretanto, uma mudança organizacional de redesenho de cargo só seria efetiva caso a política de gestão de pessoas da empresa valorizasse a os conhecimentos dos funcionários à cerca da função que realizam.

Estando o cargo aberto às mudanças que alinhassem os interesses do profissional às competências essenciais para a manutenção da estratégia de negócio da empresa, há a possibilidade de se incluir a pessoa com deficiência sem que haja

prejuízo para a estratégia de negócios, melhor, enriqueceria o quadro e a visão que uma empresa socialmente engajada tem diante do mercado consumidor.

Porém, algumas empresas têm proposto alternativas para a inclusão que modificam seus processos de gestão de pessoas e conseqüentemente, transformam a obrigatoriedade da lei, criando um novo espaço competitivo ao qualificar os funcionários com deficiência de acordo com as competências essenciais da organização.

Um exemplo recente é o da malharia Dudalina, empresa situada em Santa Catarina que, em vias de receber uma multa de R\$ 50 mil por não atingir a cota de 60 profissionais com deficiência, assumiu um compromisso, com o Ministério Público do Trabalho. Tal compromisso se refere ao investimento da mesma quantia em um programa especial de capacitação profissional básica para esse público que, durante o treinamento, estarão registrados na empresa e recebendo o piso salarial.

Entretanto, através da prática tem sido percebido que o intuito inicial da contratação das pessoas com deficiência é voltado para o cumprimento da legislação. Todavia, ainda que poucas, algumas empresas já estão trabalhando com um número superior de profissionais com deficiência estabelecido pela legislação.

## **6. Considerações Finais**

O Diagnóstico possibilita uma visão contingencial dos cargos analisados, permitindo uma compatibilização das deficiências e das competências necessárias para a o exercício de cada função, com o intuito final da manutenção das competências essenciais que, por sua vez, sustentam a competitividade da empresa, já estabelecida anteriormente.

A colocação de pessoas com deficiência no quadro de uma empresa pede pela sua reorganização do espaço, das expectativas bem como da organização do trabalho. O redesenho de cargos e o enriquecimento dos mesmos se dá na apresentação de novas formas de se conduzir uma função e na assimilação de novas atividades possíveis realizadas por um dado funcionário.

Porém, o processo de inclusão na definição citada por LORENTZ (2006) demanda essa reorganização das relações bem como dos métodos, formas e organização do trabalho para receber as pessoas de forma universal. Essa transformação deve ser engendrada pela sociedade ou instituição de trabalho, no caso em questão. Tais decisões podem ser oferecidas pelo CIRA através do Diagnóstico, mas a decisão de mudança na gestão de pessoas cabe, somente, à Organização.

Dessa maneira, a ferramenta em questão, em outras ocasiões possibilitou algumas colocações profissionais nas quais a própria pessoa com deficiência organizou-se para cumprir a proposta de trabalho, demonstrando suas competências, habilidades e atitudes desenvolvidas na relação com o trabalho e com sua própria deficiência. Houve, portanto, uma mudança organizacional do ponto de vista das competências esperadas de um profissional para o cumprimento de determinada função.

Houve indicação de pessoas com deficiência auditiva para operação de pontes rolantes, cegos como recepcionistas e chefes de cozinha industrial, uma faxineira escolar com ausência de membro inferior, que quando varria fazia da vassoura uma muleta, um instrutor de montagem de computadores que não tinha os dois braços e dava aulas com os pés, pessoas anãs para mecânica de máquinas industriais, entre outros.

Complementando a sistemática da inclusão relatada por LORENTZ (2006), o Diagnóstico apresenta em sua elaboração determinações ou diretrizes quanto a procedimentos ou medidas a serem adotados no que tange segurança e acessibilidade. Indica-se, por exemplo, colocação de sinalização de evacuação de área tanto sonora quanto luminosa, inclusive dentro dos banheiros para que um surdo saiba quando a área está sendo evacuada, mesmo estando dentro de uma cabine, sinalização em braile para funcionários cegos, bem como aquisição de softwares específicos, intérprete de LIBRAS (Linguagem Brasileira de Sinais) em treinamentos, etc.

Contudo, o Diagnóstico é apenas uma das ferramentas a serem usadas na colocação profissional da pessoa com deficiência.

Sabe-se da importância das ferramentas de sensibilização dos funcionários como palestras e vivências, no intuito de abordar conceitos ligados à inclusão, discriminação, preconceitos, habilidades e potencialidades das pessoas com deficiências, o que facilita o acolhimento de novos funcionários com deficiência por seus pares na empresa.

Além disso, a sensibilização dificulta uma simples integração, explicitada pela tolerância dos outros em relação às pessoas com deficiência. Ela inibe a desqualificação antes do conhecimento das competências de cada um. Além disso, de acordo com Lorentz (2006) e Carvalho-Freitas (2006), a sensibilização auxilia na visualização e compreensão das concepções da deficiência, que como assinalado anteriormente têm impacto significativo sobre o conhecimento das competências que pessoas com deficiência possam possuir.

O treinamento da equipe de Recursos Humanos para recrutar, selecionar, incluir e gerir esse grupo no ambiente de trabalho também se faz necessário. Esse movimento implica na revisão da gestão do comportamento humano nas instituições, assim como de suas políticas e processos, como evidencia o caso da empresa Dudalina, já citado.

Por fim, o Diagnóstico dos postos de trabalho tem auxiliado na colocação profissional de pessoas com deficiência, haja vista o número de funcionários contratados por empresas clientes do SESI, comprovadas através das práticas diárias de trabalho.

Entretanto, reconhece-se que as empresas têm a autonomia final da inclusão profissional dessas pessoas, cabendo a elas organizarem-se quanto às políticas de gestão do comportamento humano, com o intuito de acompanharem o mercado atual para se manterem competitivas e socialmente engajadas.

## Referências

BATISTA, Cristina Abranches Mota. *Inclusão: construção na diversidade*. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena ; GUIMARÃES, Tomás de Aquino . Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 2001, p.08-15.

BRASIL. Decreto Federal nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999.

BRASIL. Decreto Federal nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. *A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras – um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 315p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo horizonte, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 21ª reimpressão.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L.(coord.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAT, Rosana. *A integração social dos portadores de deficiência: uma reflexão*. Rio de Janeiro: Viveiros de Castro, 2004.

GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Tradução Márcia Bandeira de Mello Leite Nunes. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A., 1988.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas*. 1 ed. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2006, v. 1, p. 216-230

LIMA, S. M. V. ; BORGES-ANDRADE, J. E. . Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S. e MOURÃO, L.. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. 1a ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, v. 1, p. 199-215.

LORENTZ, Lutiana Nacur. *A norma da igualdade e o trabalho das pessoas portadoras de deficiência*. São Paulo: LTr, 2006.

OIT. Convenção 159. Genebra: OIT, 1983.

SORRI-BRASIL. *Trabalho e Emprego: Instrumento de Construção da Identidade Pessoal e Social*, p. Maria Salete Fábio Aranha. Atualização por Ana Rita de Paula e Carmen Leite Ribeiro Bueno - São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2007. - 46p. (Série Coleção Estudos e Pesquisas na Área da Deficiência; v. 9)

SASSAKI, Romeu Kazumi. *“Implicações do paradigma da inclusão para o emprego das pessoas com deficiência”*. In: ABRANCHES, Cristina. (Org.) *Inclusão dá trabalho*. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2000.

SASSAKI, Romeu Kazumi. *Terminologia sobre deficiência na era da inclusão*. Revista Nacional de Reabilitação, São Paulo, ano 5, n. 24, jan./fev. 2002, p. 6-9.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas S.A, 2003.