

## COMPETÊNCIAS DOS GESTORES FRENTE À INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE NA ORGANIZAÇÃO

**Autoria:** Claudia Serrano, Janette Brunstein

### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo estudar a experiência de gestores na inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) em suas equipes. A intenção foi identificar e analisar os processos de aprendizagem e as competências desenvolvidas pelos gestores para lidar com o universo da PcD, a partir dos modelos teóricos de Sandberg (2000) e Cheetham e Chivers (1996, 2005). Seguindo os pressupostos do paradigma interpretativista e do estudo qualitativo básico (MERRIAM, 2002), foram analisadas a experiência de inclusão de seis gestores e seis PcDs a eles subordinadas, com deficiências moderadas a severas, em cinco empresas paulistas. O principal instrumento de coleta de dados foram entrevistas em profundidade, complementadas por análise documental e observações diretas. Os resultados pretendem contribuir para a discussão sobre o tema a partir de uma nova perspectiva: o gestor como agente de inclusão.

### Introdução

O gestor que recebe uma pessoa com deficiência (PcD) na sua equipe de trabalho enfrenta um novo desafio: desenvolver competências que lhes permitam administrar com sucesso a inclusão, uma vez que a prescrição dos manuais corporativos ou institucionais não garante, por si, o desenvolvimento das capacidades necessárias para ser bem sucedido como agente do processo inclusivo. Esta é a temática central deste texto.

Este estudo teve como principal objetivo analisar a experiência de gestores na inclusão de PcDs em suas equipes. A intenção foi descobrir qual o significado os gestores atribuem ao termo inclusão e de que forma tal significado vem se traduzindo em práticas inclusivas. Pretendeu-se, com isto, identificar os processos de aprendizagem decorrentes da experiência da inclusão e as competências desenvolvidas pelos gestores em tratar com o universo da PcD. Para tanto, recorreu-se a uma análise qualitativa, suportada pelo paradigma interpretativo, o qual privilegia a visão dos atores do processo, buscando extrair suas interpretações sobre a experiência que vivenciaram.

A partir dos relatos dessas experiências procurou-se responder às seguintes questões: a) Qual o significado dado pelos gestores ao termo inclusão? b) Qual papel os gestores assumem no processo inclusivo? c) Quais processos de aprendizagem foram relevantes para se fazer a inclusão? e d) Quais competências foram desenvolvidas nessa experiência?

Seguindo a perspectiva das abordagens interpretativistas dos estudos em competência, a análise das experiências e a busca pelo significado atribuído pelos gestores ao ato de incluir, foram fundamentadas no conceito de Sandberg (2000), para quem a competência, mais do que um conjunto de atributos, se constitui pelo significado que o trabalho assume para o trabalhador. Além disso, dada a complexidade que constitui a competência de incluir, adotou-se o modelo holístico de Cheetham e Chivers (1996, 2005) como referência, já que incorpora aspectos éticos/valores como dimensões de competência.

A dificuldade de inserção das PcDs e a falta de preparo do mundo corporativo para absorver este profissional e fazê-lo progredir na empresa se traduzem em comportamentos que vão desde a segregação até a falta de reconhecimento de sua capacidade laborativa. Pretende-se, assim, contribuir para a reflexão sobre o desenvolvimento de competências com foco em um dos principais agentes do processo inclusivo na organização, o gestor.

### 1. Competências para a inclusão no contexto da diversidade nas organizações

O ingresso recente e mandatário das PcDs nas organizações, as especificidades da inclusão representada pelo tipo e grau de deficiência, somados ao isolamento social em que vivem os deficientes na nossa sociedade, faz com que o desafio dos gestores na inclusão de PcDs na organização, passe, necessariamente, por um processo de aprendizagem centrado na experiência e pelo desenvolvimento de novas competências.

Parte este estudo do pressuposto de que não é possível desenvolver um modelo único de inclusão que contemple toda a complexidade desse processo. Sendo assim, a reflexão e a ação são dois atributos imprescindíveis para que se faça uma inclusão competente. Vale ressaltar aqui o modelo de aprendizagem no local de trabalho apresentado por Raelin (1997), para quem esta se efetiva quando as pessoas trabalham problemas em tempo real no seu próprio local de trabalho. O gestor somente poderá dar conta dessa tarefa complexa se estiver preparado para atuar com autonomia, responsabilidade e puder desenvolver saberes para agir com pertinência frente ao desafio de incluir (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Tendo em vista que a inclusão de PcDs na organização se insere no contexto dos estudos de diversidade, cabe considerar, também, a definição apresentada por Cox e Baele (1997), para quem alcançar tal capacidade de ação pressupõe o desenvolvimento do que chamaram de competências para a diversidade.

É importante esclarecer que diversidade é tratada aqui como contexto, o que significa que se está interessado na mobilização pelo gestor de diversas competências que o habilitam a dar respostas para as situações de diversidade que variam em função de cada ambiente empresarial. Pensar em competências para a diversidade não implica, assim, no estabelecimento de uma lista prescritiva de competências, nem na necessidade de criar novas categorias de competência, mas sim identificar quais conhecimentos e habilidades são mobilizados pelos gestores para tratar com as questões relacionadas às diferenças presentes no contexto no qual atuam. Dito isto, o termo “competências em diversidade” será mantido para se fazer referência ao tratamento dado pelos autores Cox e Baele (1997).

Para Cox e Baele (1997), as três fases do desenvolvimento de competências para a diversidade envolvem: consciência, conhecimento e ação. Isso equivale dizer que o processo de aprendizagem que leva ao desenvolvimento das competências em diversidade acontece no dia-a-dia e no próprio ambiente de trabalho. Os sujeitos que aprendem o fazem por meio das interações sociais, em um contexto próprio, num dado ambiente social e cultural (GHERARDI et al., 1998). Vale aqui ressaltar que mesmo que as três fases apresentadas por Cox e Baele (1997) sejam aplicáveis a qualquer processo de desenvolvimento, as relações que os autores estabelecem entre estas fases e os desafios da diversidade, se traduzem em um esquema teórico de análise pertinente para o tema.

Os gestores são os atores e autores de seu processo de desenvolvimento (LEITE, GODOY e ANTONELLO, 2006). Portanto, o desenvolvimento de competências em diversidade tem de permitir que os gestores lidem de maneira saudável com a tensão gerada pela inclusão por meio de ações que representem valor agregado àquele que inclui e àquele que é incluído.

Zarifian (2001) reconhece que cada indivíduo pode dar um sentido particular ao seu trabalho em função da relação que o mesmo estabelece entre as suas ações e o sistema de valores que orientam esses atos. A importância dos valores também é identificada no trabalho desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996, 2006) sobre um modelo holístico de competências. Segundo os autores, ética e valores são componentes fundamentais para o desempenho profissional eficaz, uma vez que direcionam todas as atividades e definem decisões e ações apropriadas no contexto do trabalho.

Os autores reputam como fundamental a contribuição dos julgamentos éticos para o desempenho profissional, devendo, portanto, serem explicitados em qualquer modelo de competências. Desta forma, desenvolveram um modelo holístico, formado por cinco conjuntos de competências inter-relacionadas: a) cognitivas: posse do conhecimento apropriado relativo ao trabalho e a habilidade de mobilizar esse conhecimento; b) funcionais: habilidade para executar tarefas de maneira a produzir resultados específicos; c) comportamentais: habilidade de adotar comportamentos apropriados, observáveis em situações relativas ao trabalho; d) valores/éticas: posse de valores pessoais e profissionais

apropriados e a habilidade para realizar julgamentos sensatos. Referem-se à aplicação efetiva e apropriada de valores em contextos profissionais, e) meta-competências: competências que ajudam a desenvolver outras competências, como por exemplo, autodesenvolvimento, ou são capazes de aumentar ou mediar qualquer outra competência dos demais componentes.

Embora não exista um consenso sobre considerar valores/ética como competências, este estudo não pretende polemizar tal questão. Sendo assim, adotou-se o modelo original de Cheetham e Chivers (1996, 2005), considerando valores e ética como dimensões de competência.

A abordagem de Sandberg (2000) demonstra que a competência humana não é apenas um conjunto específico de atributos, mas a estrutura básica de significados construída a partir das concepções dos trabalhadores sobre o seu trabalho, estrutura esta desenvolvida em função do modo específico como esse trabalho é desenvolvido. Os trabalhadores moldam as situações de trabalho específicas mediados pelas suas experiências, em um processo de “*consciência prática*” (GIDDENS, apud SANDBERG, 2000).

Essa compreensão do significado do trabalho é apontada por Sandberg (2000) como a primeira fase para a definição de competências. Portanto, a concepção sobre o trabalho direciona não apenas a forma como o trabalho é realizado, mas também quais atributos estão sendo mobilizados para a sua realização, o que equivale a dizer que apreender os aspectos essenciais da competência no trabalho consistiria em adotar, como ponto de partida, a interpretação do trabalhador sobre o trabalho. Este é o ponto no qual este trabalho se fundamenta: qual o significado que os gestores dão ao ato de incluir e como esse significado se traduz em ações inclusivas.

Mas o que de fato pode se chamar de competências em diversidade? Para Cox e Baele (1997, p.2) estas são definidas como um “*Processo de aprendizado que gera a habilidade para efetivamente responder aos desafios e às oportunidades impostos pela presença da diversidade sociocultural em determinado sistema social*”.

Quando se referem a um “*processo*”, Cox e Baele (op. cit.) defendem que, o desenvolvimento de competência em diversidade é um processo contínuo de aprendizagem, que em que se parte da ignorância do assunto até se chegar à compreensão de como as organizações, pessoas e resultados são afetados pela dinâmica da diversidade e de como se pode mudar o próprio comportamento e a cultura organizacional, levando em conta esses resultados. Esse processo de aprendizagem perpassa todas as áreas de atividade, como comunicação, avaliação de desempenho e *feedback*, resolução de conflitos, decisões em equipe, contratação e promoções, delegação e *empowerment*.

A palavra “*efetivamente*”, utilizada pelos autores, implica na necessidade de desenvolver conhecimento e ter comportamentos que representem desempenho de alto nível no cumprimento de tarefas diante das condições de diversidade. Essa visão é compartilhada por Matveev e Milter (2004), que em um estudo sobre o valor das competências interculturais para a performance de times multiculturais, observam que a competência intercultural não se refere somente ao conhecimento da cultura e da linguagem do outro, mas também a habilidade para estabelecer e manter relacionamentos cordiais e empáticos, administrar a ansiedade e incerteza e compartilhar efetivamente as informações, que somente serão efetivados diante do que os autores chamam de ‘desejo de saber’.

Cox e Baele (1997) e Matveev e Milter (2004) não se referem ao conhecimento superficial, mas ao conhecimento que tem como base o interesse genuíno que leva o indivíduo a querer saber mais sobre o outro, buscando a essência das concepções subjacentes a esse conhecimento. Tal definição remete ao que Zarifian (2001) chama de entendimento prático, ou seja, o conhecimento deve ultrapassar a esfera cognitiva para que chegue à dimensão compreensiva.

O termo “*desafios e oportunidades*” está relacionado à capacidade de extrair o

potencial da diversidade para melhorar o desempenho da equipe de trabalho e evitar problemas relacionados a essas diferenças (COX e BAELE, 1997). Essa capacidade envolve gerenciar os conflitos produtivamente, atividade na qual a percepção dos gestores tem um importante papel em identificar o conflito bem como as alternativas para tratá-lo.

Ao se referirem a “*um determinado sistema social*”, os autores defendem que experiências e aprendizagens valiosas para um determinado sistema social podem não ser tão significativos em outros contextos. Não há, portanto, uma forma única de aprendizagem para responder à complexidade da convivência em um ambiente culturalmente diverso. Mesmo que haja similaridade e proximidade entre contextos sociais específicos, como os empresariais, o tipo de aprendizado necessário para o desenvolvimento das competências em diversidade está diretamente relacionado à composição do grupo ou sistema social em que se dão as relações de trabalho. Em função disto, o modelo apresentado por Cox e Baele (1997) sugere que a aprendizagem por meio da reflexão é um ponto relevante para que a competência se desenvolva. O conhecimento tácito (SANDBERG, 2000) que o gestor desenvolve em função de suas experiências com grupos diversos e o grau de entendimento prático da situação (ZARIFIAN, 2001), influenciam na avaliação e escolha de quais conhecimentos mobilizará para lidar com as situações com as quais se depara (LE BOTERF, 2003).

Tendo estabelecida estas bases teóricas e conceituais, passa-se agora para a apresentação dos procedimentos de pesquisa, seguida de análise e interpretação dos resultados.

## **2. Procedimentos de investigação e análise**

Coerente com o paradigma interpretativo de pesquisa (GEPHART, 2004), a orientação metodológica desta pesquisa seguiu a proposta do estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico proposto por Merriam (1998, 2002) e Caelli e Ray e Mill, (2003). Concentra-se este tipo de estudo na perspectiva e visão de mundo das pessoas envolvidas no contexto investigado e os diferentes significados atribuídos pelos gestores e PcDs que participam do processo de inclusão, de maneira a entender quais as competências necessárias para realizar esse processo, bem como essas capacidades são desenvolvidas e traduzidas em práticas inclusivas.

Os dados foram coletados em cinco empresas multinacionais distintas, dos segmentos: agronegócios, automotivo, editorial, energia e tecnologia diesel. O principal instrumento de coleta de dados foram entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, realizadas com gestores que têm PcDs em suas equipes há pelo menos um ano; com as PcDs a eles subordinadas, com deficiências moderadas a severas sempre que possível, de maneira a permitir a análise de situações específicas de inclusão que não ocorreriam no caso da deficiência leve. Ver detalhes no quadro abaixo.

O tratamento dos dados coletados foi conduzido seguindo a proposta de interpretação do conteúdo da informação textual de Flores (1994). Para analisar, interpretar e categorizar as informações obtidas, os dados apreendidos por meio das entrevistas em profundidade foram exaustivamente manipulados na busca de padrões, coerências e núcleos centrais de significados. O processo de categorização foi conduzido a posteriori. Definiu-se, assim, três conjuntos de categorias centrais (metacategorias) e seus elementos pertinentes, buscando, ao final, entender de que forma estas se inter-relacionam: significado de inclusão, processo de aprendizagem, competências para a inclusão.

Dentre as metacategorias foram identificadas sete subcategorias: significado de inclusão; sentimento de inclusão/exclusão, formas de aprendizagem, processo de aprendizagem, conseqüências da aprendizagem; papel do gestor; competências necessárias e desenvolvidas.

<b>Empresa A - Multinacional de Agronegócios</b>	<b>Empresa B - Automotiva Multinacional</b>	<b>Empresa C - Editora Multinacional</b>	<b>Empresa D - Multinacional do segmento de Energia</b>	<b>Empresa E - Multinacional de Tecnologia Diesel</b>
<p><b>Gestor 1 – IT Manager</b> Formação em Ciências Contábeis, 47 anos. Supervisiona 1 PcD há 3 anos.</p> <p><b>Gestor 2 – IT Cordinator</b> Formação em Análise de Sistemas, 30 anos. Supervisiona 1 PcD há 3 anos.</p> <p><b>PcD 1 – Web Designer</b> Jornalista, 27 anos, com amiotrofia espinhal congênita. Tempo de empresa: 3 anos.</p>	<p><b>Gestor 3 – Supervisor de Usinagem</b> Tecnólogo em Mecânica de Produção, 39 anos. Supervisiona 3 PcDs há 4 anos.</p> <p><b>PcD 2 – Apontador de Produção</b> Cursando Adm. de Empresas, 24 anos, com amputação de membros superiores. Tempo de empresa: 5 anos.</p>	<p><b>Gestor 4 – Gerente de Atendimento</b> Adm. de Empresas, 39 anos. Supervisiona 12 PcDs há 2 anos.</p> <p><b>PcD 3 – Assistente de Atendimento</b> Ensino médio, 33 anos, com paraplegia de membros inferiores. Tempo de empresa: 5 anos.</p>	<p><b>Gestor 5 – Analista Administrativo Pl.</b> Pedagoga, com pós em Administração, 48 anos. Supervisiona 10 PcDs há 3 anos.</p> <p><b>PcD 4 - Recepcionista</b> Ensino médio, 22 anos, com paralisia parcial de membros inferiores. Tempo de empresa: 2 anos e 2 meses.</p>	<p><b>Gestor 6 – Técnico Operacional</b> Economista, 39 anos. Supervisiona 2 PcDs há 2,5 anos.</p> <p><b>PcD 5 – Montador</b> 1º ano do Ensino Médio, 35 anos, com paralisia de membro inferior. Tempo de empresa: 2 anos e 4 meses</p> <p><b>PcD 6 – Montador</b> Ensino Médio, 33 anos, com surdez profunda congênita. Tempo de empresa: 2 anos e 4 meses.</p>

### 3. Apresentação e análise dos dados

É importante esclarecer que foram selecionados para serem incluídos neste relatório os depoimentos considerados mais representativos do pensamento dos entrevistados.

#### 3.1 Significado de inclusão no discurso dos gestores e PcDs

##### 3.1.1 O que se entende por inclusão

Significado da inclusão é uma categoria que explica os pressupostos que estão por trás das ações e condutas dos atores do processo inclusivo. Três eixos foram identificados nas falas dos gestores. Primeiro, a inclusão é entendida como um ato de integração, de participação no sistema de trabalho, respeito aos limites, de maneira que a PcD se sinta bem em seu contexto de trabalho.

É a participação dele no contexto normal sem ter processo especial. Inclusão são os dois lados, fazer com que ele participe da maneira mais comum possível e também não inventar que, pela deficiência, não vai conseguir participar (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)

Inclusão é dar espaço para que as pessoas se integrem. (Gestor 2- multinacional de agronegócios)

Inclusão? (pausa) A gente ouve a palavra inclusão, é de você incluir alguma coisa, de você colocar no seu sistema uma coisa diferente, entendendo isso como inclusão. No caso, incluir pessoas que, de uma certa maneira, têm alguma deficiência, mas incluir ela no dia-a-dia, como você pode incluir estas pessoas no seu sistema de trabalho.(Gestor 3 – automotiva multinacional).

Um ponto importante a destacar é a participação com respeito às capacidades e limites da PcD. A participação plena depende do posicionamento do gestor, de sua capacidade de entender como essa participação pode ser viabilizada e substituir concepções errôneas sobre a deficiência que podem levá-lo a limitar a atuação da PcD.

O segundo eixo identifica a inclusão como uma questão de igualdade, que deve ocorrer de maneira natural e não pela imposição de uma lei. A PcD deve saber da sua importância no sistema como um todo, seja ele social ou organizacional:

Para mim inclusão é fazer com que eles façam parte da nossa vida, da maneira mais natural possível, é tratá-los de igual pra igual. (...) Fazer com que eles façam parte do grupo como um todo, que eles saibam da importância deles no processo completo que são todos os departamentos, todas as atividades. (...) Isso pra mim é inclusão, que tem que ser feita da

maneira mais natural possível e não de maneira obrigatória. Não porque é “Ah, é agora nós somos obrigados a contratar!” A gente aprende muito com eles. (Gestora 4 – editora multinacional)

Para mim é muito forte essa palavra inclusão. Eu acho que deveria ser um processo natural, não ter inclusão de nada, não ter diversidade. É lidar com a coisa naturalmente: é um empregado, como outro qualquer, é uma pessoa que merece mais cuidados? (...) É realmente você aceitar o ser humano como ele é, sem fazer diferença. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

Em terceiro lugar, para os gestores, inclusão significa permitir que a PcD assuma a identidade social a que tem direito, fazer justiça, corrigir uma falha da sociedade e fazer com que as pessoas enxerguem seu valor e sua capacidade de contribuição:

Inclusão (...) é você buscar aquela pessoa que não existia perante a sociedade, que não tinha lugar para ela, que estava esquecida, estava de lado. É você mostrar para esse grupo que forma a sociedade que todos têm o seu valor e que todos têm a sua parcela de contribuição. É você abrir o leque, abrir espaço para aquela pessoa mostrar o seu valor. E fazer com que os outros abram a visão para entender e enxergar isso. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)

O discurso dos gestores transita assim entre a idéia de concessão (corrigir falhas sociais) e a idéia de direito (justiça social). Não se observa, contudo, a noção clara de empoderamento, de criar condições para o desenvolvimento da PcD.

O desenvolvimento das competências necessárias para que o gestor realize a inclusão dependerá do significado que o mesmo atribui ao ato de incluir. O discurso dos entrevistados sugere a necessidade dos gestores refletirem sobre o que é uma inclusão dentro do seu sentido pleno e que transcenda a questão do respeito, participação igualitária e justiça.

### 3.1.2 O sentimento de inclusão/exclusão da PcD

A qualidade da inclusão pode ser avaliada pela condição dada pela organização às PcDs, postos de trabalho ocupados e o quanto se sentem incluídas. Nesta subcategoria aparecem os termos participar, ser aceito, cobrar e ser cobrado, ter suporte e pertencer.

(...) Eu me dou bem com todo mundo. (...) Quando tem um evento, uma festa de fim de ano, eu consigo me dar bem em todas as rodinhas assim, em todos os departamentos. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)

(...) Eu acho que é um mundo perfeito no meu caso. Desde a aceitação pessoal quanto à questão de equipamentos, condições para trabalhar, a [nome da empresa] me oferece isso e eu não tenho dificuldade. (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)

Eu não me sinto excluído em nenhum momento, a empresa me dá todo o suporte, por exemplo, as rampas... aquele corrimão e tudo. (...) Se eu errei, eles vão me cobrar, se eu acertei, eles vão me aplaudir. (...) Quando tem festas eu vou, quando tem evento fora que eles me chamam eu vou, treinamentos eu vou. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)

Desde o momento que eu entro aqui dentro, eu sinto que eu faço parte de uma família. E essa família me aceita como eu sou, entendeu? Se eu preciso de alguma coisa me ajudam. (PcD 4 – paralisia parcial de membros inferiores – multinacional do setor de energia)

Sou da empresa, tenho orgulho de trabalhar quando passo o crachá. Eu me sinto querido por todos. Todo mundo te cumprimenta, você dá bom dia o pessoal olha dentro do seu olho, abre aquele sorriso e isso torna o seu dia legal. (PcD 5- paralisia de membro inferior - multinacional de tecnologia diesel)

Eu me sinto [incluído]. É uma empresa muito boa para trabalhar, eu gosto de todo mundo, não tenho problema. Quando a gente vai ter alguma reunião, alguma coisa, eles sempre chamam aquela pessoa para estar auxiliando a interpretar, ou na refeição os caras vêm brincar comigo (...). Então, eu me sinto feliz aqui (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)

O fato de ser solicitado, cobrado, é um indicador da crença dos pares no potencial da PcD. A inclusão propriamente dita engloba tanto os aspectos profissionais (contratação, oportunidades de desenvolvimento e o progresso na empresa) quanto os sociais (fazer parte do grupo). Além disso, para a PcD o trabalho significa o resgate da sua cidadania.

Contudo, embora as pessoas se sintam incluídas, muitas vezes a exclusão pode estar inculcada nas relações sociais (QUINTÃO, 2005). A PcD 1, com amiotrofia espinhal, ilustra esse ponto, quando fala sobre o local da confraternização de Natal preparada pela equipe que tinha escadas e que para a PcD e os colegas somente se deram conta que ela não poderia subir a escada sozinha quando chegaram ao local. Apesar da experiência e da ‘dica’ da PcD para na próxima vez escolherem um local mais adequado, a confraternização do ano seguinte foi realizada no mesmo local. *“Eu pensei tudo bem... mas não está certo. (...) Então acabei não indo no amigo secreto, meio que de protesto. Eu aceito [ser carregado], mas não é o ideal, ainda mais sabendo que eu não tenho que passar por isso.”* (PcD 1 – amiotrofia espinhal).

A falta de acessibilidade atitudinal é outro fator gerador de sentimentos de exclusão. Preconceitos e estereotipia são, conforme observam Cox e Baele (1997), a maior barreira que uma PcD tem de enfrentar. Na fala abaixo a generalização da deficiência se faz presente:

Tem algumas pessoas que às vezes, discriminam, pensam que porque eu sou surdo sou limitado. Acha que, todos os surdos são iguais, eles generalizam e não é. Eu sou inteligente, eu posso fazer as coisas também. Tem algumas pessoas que são super legais, divertidas, mas têm outras que eu me sinto um pouco discriminado, sim, com relação a eles, por algumas brincadeiras, alguns olhares. Mas eu fico quieto. (PcD 6 – surdez profunda)

O que realmente é participação e em quais contextos ela é considerada? Como a empresa pode garantir essa interação, levando-se em conta os limites da PcD? A participação poderia ter início ao se dar voz a ela. Seria uma ação simples, reunir algumas PcDs no momento da organização de um evento, de maneira a permitir que elas mesmas se posicionassem sobre uma forma de participação que considerassem viável. Cada caso deve ser trabalhado na medida em que se apresenta.

Os relatos mostram que a criação de uma sociedade inclusiva para todos ainda está longe de ser uma realidade plena. Para se entender a dialética inclusão/exclusão é necessário colocar-se no lugar daquele que se sente excluído. *“O sofrimento é experimentado como dor apenas por quem vive a situação de exclusão”* (SAWAIA, 2006, p. 102).

### 3.2 O processo de aprendizagem que levou ao desenvolvimento de competências

#### 3.2.1 Formas de Aprendizagem

Sem desconsiderar a importância de uma preparação formal, as formas tidas como mais importantes foram a aprendizagem por meio da experiência do dia-a-dia, seguida de *coaching*, já que são consideradas experiências de aprendizagem no local de trabalho, permitindo a prática do diálogo e da reflexão como uma forma de promover o desenvolvimento tanto individual quanto grupal. As experiências compartilhadas compõem um ‘repertório’ que os gerentes podem usar como referência de como agir quando novas situações se apresentam no cotidiano do processo de inclusão.

As formas de aprendizagem identificadas de maneira mais acentuada nos discursos dos gestores foram a aprendizagem experiencial e a reflexão. O diálogo com outras pessoas, a observação e o treinamento formal apareceram de maneira mais tênue.

(...) Esta convivência com as pessoas foi um aprendizado muito grande, foi e está sendo um aprendizado a cada dia para todos. (Gestor 3 – automotiva multinacional)

A [nome da empresa] não preparou os gestores. Fui aprendendo no dia-a-dia, convivendo com as PNEs. (Gestora 4 – editora multinacional)

A reflexão após a ação aparece como um processo relevante, corroborando as colocações de Preskill e Torres (2001), uma vez que a reflexão permite rever crenças, suposições e questionar modelos mentais. O ato de refletir possibilitou mudanças de perspectiva de significado (FRIEDMAN et al, 2001):

Quando eu vi ele sentando e [que] começou a digitar as coisas com os pés, foi uma coisa muito nova para mim. Na realidade eu diria até que um excelente aprendizado e isso me fez aprender muita coisa, repensar conceitos. (...). (Gestor 3 – automotiva multinacional)

(...) Às vezes, a gente acha que sabe tudo, que está melhor que a outra pessoa, ou então que o fato de você não ser um PNE estaria acima [delas]. Ao contrário, quando você participa e vive o processo do dia-a-dia junto com eles, você se nivela, você pode ter até umas qualidades a mais, um preparo a mais, uma faculdade a mais. Mas as situações, a vida te proporciona situações em que você acaba se nivelando (...) (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

(...) A gente aprende muito com eles, a gente começa olhar e fala “A gente não tem tanto problema assim!” (risos) A gente começa até tirar força, da atuação e do desempenho deles, para enfrentar os desafios que são colocados diariamente para nós. O fator primordial: hoje em dia quando você fala: “Determinada meta é difícil!”, está colocando para ele também, ele vai conseguir. A gente sabe que toda vez que se coloca meta pra eles, eles vão lá e conseguem. E aí você olha assim, e você vai reclamar antes de tentar? (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)

Uma situação vivenciada pelo gestor 1 (multinacional de agronegócios) o fez repensar: como a PcD sempre foi tratada sem diferenciações em relação aos seus pares, ele deixou de perceber seus limites reais.

Eu fiquei pensando. Eu trabalhei a noite inteira até meio-dia do dia seguinte. Como tinha coca-cola para a gente tomar e eu tomei várias vezes, eu perdi a conta de quantas vezes eu fui ao banheiro, de quantas vezes tive que levantar para dar uma esticada e ele não fez isso uma vez! Só que eu só pensei nisso umas duas semanas depois que aconteceu “Caramba como que...!” A gente ficou trabalhando e tal... Incrível, a gente fica pensando tanto no profissional que você não pensa na deficiência dele, que você não pensa nessas coisas. Eu tive que me erguer, esticar o músculo, fazer o sangue fluir e como ele fez? (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)

O relato do gestor sugere que o processo reflexivo, embora presente, não cumpriu totalmente seu papel, uma vez que não evidencia mudanças de comportamentos em novas situações. A reflexão deve ser uma prática consciente para que a aprendizagem aconteça.

Uma atitude natural em uma situação como esta, livre de constrangimentos, seria a de conversar com a PcD, para entender as diferenças e como ela lidou com aquilo. A ausência deste diálogo contribui para perpetuar o desconhecimento das questões específicas relativas àquela deficiência e impede o entendimento da dinâmica da PcD. A dúvida permanece.

### 3.2.2 O Processo de aprendizagem

Esta subcategoria analisa os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores, dentro do conceito de Cox e Baele (1997): consciência, compreensão e ação. A nova experiência associada à falta de vivência anterior despertou em muitos gestores a necessidade de buscar conhecimento e informações que julgaram necessárias para lidar com a deficiência:

(...) Na primeira semana que a PcD veio trabalhar aqui eu perguntei para o pai dela se eu teria, em algum momento do dia, que levar água para ela ou acompanhá-la no banheiro. O pai falou “Se precisar ela vai te falar”. (...) Às vezes a gente vai à lanchonete para tomar o café da manhã e, hoje eu sei que ele tem um canudo para tomar o toddy, o achocolatado. No começo a gente não sabia, então perguntamos “Você quer que a gente ponha para você na boca?” e ela respondeu: “Não, não! Eu tenho um canudo aqui” (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)

Tentar agir corretamente foi o fator que mobilizou o gestor 1 (multinacional de agronegócios) a conhecer mais sobre a PcD que trabalha sob a sua supervisão. Esta busca se deu de várias maneiras: ora perguntando diretamente para a PcD, ora perguntando para os pais, por vezes pela observação, outras pela necessidade de administrar uma situação crítica em que a PcD se via em visível dificuldade, mas não solicitava ajuda. Hoje sabem, por exemplo, que quando precisam entregar documentos para que ela leve para casa, existe uma bolsa que fica na lateral da cadeira-de-rodas, mas no início não foi assim.

Isso sugere que os dois lados não souberam como agir, gerando uma postura reativa. A audiência deixa as coisas acontecerem, sem perguntar. A PcD não sinaliza suas necessidades.

Fica evidente que o processo de aprendizagem é complexo e sofre influência dos primeiros contatos. É necessário estabelecer um diálogo inicial para que se realize um ‘contrato’ de como as coisas podem e devem acontecer, como tratar, o que a PcD espera etc. Imaginar não é a forma mais adequada de ajustar estas percepções.

A ação do gestor vai variar em função do grau de consciência sobre a necessidade de buscar informações para poder oferecer melhores condições de trabalho.

Recentemente eu fiz um curso de Acessibilidade, onde vi coisas novas no mercado que eu não conhecia. Até por conta deles mesmos eu busquei, eu assisti uma palestra de uma pessoa que era portadora de necessidades especiais sobre acessibilidade. Ela fala de mercado, ela fala das competências, de novidades que tem de leitoras óticas, um monte de coisas que ajudam o PNE no dia a dia dele. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

Este relato exemplifica a importância do grau de consciência do gestor a que se referem Cox e Baele (1997), e que mobiliza a gestora a ter comportamentos que representem desempenho de alto nível no cumprimento de sua função diante das condições presentes:

A empresa na qual a gestora 5 atua realiza um treinamento para todos os funcionários para assimilação dos valores organizacionais e ela identificou que nem sempre a forma como as informações eram passadas eram compreendidas pelas PcDs com as quais trabalha. A partir da compreensão das dificuldades, estruturou e ministrou um treinamento com dinâmicas, teatro e outras estratégias para facilitar o entendimento. Além disso, assumiu a responsabilidade pelo trabalho com as PcDs, teve a iniciativa de criar uma resposta adequada para enfrentar o evento com êxito e mobilizou recursos na ação (ZARIFIAN, 2001).

A reflexão diária possibilitou que a gestora 4 agisse para obter o melhor resultado com cada PcD, saindo de uma condição de compaixão para um relacionamento profissional:

(...) Eu não posso sentir pena, eu não posso sentir dó. Como é que eu vou avaliar uma pessoa, como é que eu vou contratar uma pessoa, como é que eu vou exigir de uma pessoa que ela me dê o retorno de um profissional? (...) Então eu mudei pelo meu convívio direto com ele, ver como pensam, como encaram, como querem ser tratados. (Gestora 4 – editora multinacional)

O *feedback* fornece os elementos necessários para que a dinâmica do processo de aprendizagem aconteça. Esse *feedback* é o resultado do contato diário, da ampliação do conhecimento entre gestor e PcD, que eleva o nível de consciência e compreensão do gestor e se traduz em novos comportamentos:

A ponto que a gente vai percebendo que ela [PcD] podia ir além do que eu estava propondo inicialmente. No momento que eu incluía ele em alguma atividade nova, o feedback dele era sempre assim, “Não, eu dou um jeito, eu vou automatizar tal planilha e consigo fazer essa tal coisa.” (Gestor 2 – automotiva multinacional)

O aprofundamento da relação com a PcD com quem trabalha permitiu ao gestor 3 (automotiva multinacional) repassar esse conhecimento ao grupo:

A partir do momento que eu percebi que poderia brincar, eu fui levando isso para o grupo, a ponto de eu mesmo começar a fazer algumas brincadeiras para que o grupo percebesse que ela estava no mesmo meio. (...) (Gestor 3 – automotiva multinacional)

Os relatos dos entrevistados leva a depreender que o diálogo resultante das interações entre gestores e PcDs os leva a identificar a necessidade de recursos, compartilhar significados e entender a totalidade das situações. “*É por meio do diálogo que os indivíduos fazem conexões entre si e comunicam interpretações pessoais e sociais que guiam o comportamento subsequente*” (PRESKILL e TORRES, 2001).

Como se pode verificar nos relatos dos gestores entrevistados, esse processo possibilitou o entendimento da dinâmica da PcD e de sua própria, permitiu identificar como esta dinâmica afeta o desempenho nas inúmeras relações de trabalho e levou os gestores a distinguir os caminhos a serem percorridos por eles e por cada uma das PcDs que com as quais trabalha. Gestores e PcDs foram autores e atores de seu processo de aprendizagem.

### 3.2.3 Conseqüências da aprendizagem

Sendo a aprendizagem bilateral, o indivíduo aprende que é capaz e o gestor aprende a respeitar as diferenças, a não discriminar. O aprendizado pessoal dá um novo significado para as palavras limites e problemas.

No momento em que eu achava assim, já fiz um curso, está bom, agora vejo esta pessoa fazendo faculdade com previsão de fazer uma pós... Talvez até um mestrado, por que não? Eu achando que já estava bom o meu nível de conhecimento, então este (risos) aprendizado vem mudando um pouco as nossas concepções. (Gestor 3 – automotiva multinacional)

O valor agregado para o gestor também se apresenta sob a forma de satisfação de ter realizado um bom trabalho, de ter ‘encarado o desafio’ e ter obtido resultados:

(...) Para mim o grande resultado, o maior prazer, foi ver essas pessoas hoje bem colocadas, foram promovidas. Então isso pra mim é o maior resultado, você apostou e teve um retorno mais do que excelente. (Gestora 4 – editora multinacional)

O aprendizado que permite ao gestor analisar o contexto de maneira holística: enxergar a si mesmo, enxergar a PcD e conseguir o entendimento prático da situação:

Eu mesma sou uma pessoa muito ágil, muito rápida, eu quero respostas rápidas, eu já nasci assim e acho que é difícil até mudar. Mas eu tive que aprender a ser mais paciente, mais tolerante, a me colocar no lugar do próximo (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

O valor agregado desse aprendizado também é relatado pelas PcDs. Como abordado anteriormente, uma maneira de se medir a inclusão é pelo sentimento daquele que é incluído e sua percepção de que realmente o gestor aprendeu nesse processo: tratamento igualitário, respeito, explorar as potencialidades e confiar na capacidade:

Se ele [gestor] tinha algum receio de me pedir para fazer hora extra, talvez porque eu ia me cansar, ele aprendeu que pode pedir, que eu posso fazer um esforço extra. Não precisa ter medo que eu vou me cansar, que eu vou me machucar. Eu não preciso de nenhum mimo especial. Ele pode me tratar como funcionário normal, talvez seja essa a lição. Que ele pode me dar bronca, pode me cobrar, pode apertar os prazos, pode pedir para fazer hora extra, pode pedir o que ele quiser. (PcD 1 – amiotrofia espinhal – multinacional de agronegócios)

Ele aprendeu que... ele às vezes fala: “Você trabalha mais que outro aí, tem gente que não tem dificuldade e vocês trabalham mais do que eles” (...) (PcD 5 – paralisia de membro inferior – multinacional de tecnologia diesel)

Um segundo ponto identificado pelas PcDs é que a experiência da inclusão afeta a todos: equipe, PcD, gestor e ambiente.

Uma coisa que eu desenvolvi e os meus gestores que trabalharam comigo até hoje, foi se relacionar com as pessoas. Mudou muito.(...) eles tinham um relacionamento bom, mas nesses cinco anos que eu fiquei no setor de usinagem mudou muito... e para melhor.(...) Desde a liderança com os funcionários, dos funcionários com a liderança e os funcionários com os funcionários. (PcD 2 – amputação de membros superiores – automotiva multinacional)

Quando eu entrei só tinha PcD em um setor e hoje em dia está espalhado na empresa inteira. Então, ela [gestora] mostrou para todo mundo aqui dentro que ter portadores não é empecilho nenhum. (PcD 3 – paraplegia de membros inferiores – editora multinacional)

A gestora 4 (editora multinacional) cumpriu um papel maior do que aquele que a ela foi designado no programa de inclusão da empresa: o trabalho de inclusão de PcDs iniciado em sua área se expandiu pela empresa.

O relato da PcD 6, com surdez profunda, remete ao posicionamento de Cox e Baele (1997) que trata de que o tipo de aprendizado necessário para o desenvolvimento das competências em diversidade está diretamente relacionado à composição do grupo ou sistema social, bem como a perspectiva de aplicabilidade desse aprendizado. Neste caso aprender sobre a cultura surda:

O meu chefe aprendeu algumas coisas, por exemplo, que o surdo precisa de atenção ao trabalho, o surdo não pode ficar olhando toda hora para todo lado, ele tem que prestar atenção ao trabalho, ou o surdo conversa ou o surdo trabalha. Então, ele aprendeu algumas coisas sobre cultura surda sim. (PcD 6 – surdez profunda – multinacional de tecnologia diesel)

### **3.3 Competências para a inclusão**

#### **3.3.1 Como o gestor compreende seu papel no processo de inclusão**

Uma conotação que emerge dos discursos dos gestores é que o papel deles exige o desempenho de várias atribuições: dar condições para a PcD desempenhar as atividades, delegar tarefas adequadas sem subestimar suas reais capacidades, entender os seus limites, dar *feedback* autêntico e conhecer o que deixa a PcD confortável ou não:

Acredito que o papel é uma junção de diversos fatores: adequar e facilitar as atividades para que possam ser desempenhadas pela PcD, não pode subestimar a capacidade física e intelectual da PcD. Também é importante que descubra seus limites, o gestor deve explorar<sup>10</sup>

as oportunidades. Além disso, o gestor não pode se sentir constrangido em dar o devido *feedback*, conversar para saber se ela se sente confortável com brincadeiras, expressões etc., que inevitavelmente poderão ocorrer. (Gestor 1 – multinacional de agronegócios)

O gestor 2 (multinacional de agronegócios) complementa a visão do gestor 1 observando que o exercício desse papel pressupõe a quebra de paradigmas:

Eu nunca tinha trabalhado com uma PcD e essa experiência permitiu a gente quebrar essa barreira, esse bloqueio. Percebi que essa barreira foi quebrada, porque foi muito mais soberano o lado profissional, a capacitação e a competência (Gestor 2 – multinacional de agronegócios)

O papel de integrador também é destacado e envolve incluir a PcD no sistema, no grupo, incluí-la em todas as instâncias, trabalhando as restrições que possam aparecer.

O papel do gesto é grande, porque além de você incluir a pessoa no sistema, você tem que incluir no seu grupo de trabalho, ter uma sistemática para que o grupo todo aceite esta pessoa. Podem ter algumas restrições, mas o gestor tem que mostrar, muito calmo e naturalmente que a inclusão tem que ser em todos os níveis, seja ela de conhecimento, de aprendizado, de brincadeiras. (Gestor 3 – automotiva multinacional)

Porque existe preconceito, existe. (...) O papel do gestor é tentar promover o grupo, fazer com que haja um mínimo de homogeneidade, fazer com que o grupo entenda que eles são únicos. O grupo é único, eu quero que seja único, eu quero, eu estou pedindo que a produtividade seja relativamente igual, eu estou treinando igual, as atribuições são iguais. Então a inclusão, eu acredito que acaba acontecendo naturalmente. (Gestora 4 – editora multinacional)

A importância de se ter uma sistemática para com que o grupo aceite a PcD de maneira natural, é mencionada pelos gestores. Isso significa incluir também nas brincadeiras, a partir da maior convivência e entendimento da dinâmica da PcD. Contudo, o ‘natural’ não acontece por si só e cabe ao gestor assumir a responsabilidade de se posicionar sobre as atitudes esperadas no grupo e manter coerência entre seu discurso e suas ações. A inclusão é um processo bilateral, no qual todos aprendem juntos, no cotidiano.

Se considerarmos os contextos de acessibilidade propostos por Sassaki (2006), as falas dos gestores remetem-se a, pelo menos, quatro deles: garantir a comunicação, as atitudes adequadas à integração, os instrumentos de trabalho e métodos e técnicas que permitam à PcD o desenvolvimento de suas potencialidades com respeito às suas limitações.

O papel de professor também aparece como fundamental, uma vez que o gestor pode até garantir os elementos de acessibilidade necessários sem se dispor a ensinar, a mostrar a importância do saber, orientar, direcionar, conversar e motivar a PcD.

No começo, até os cursos que eles tinham que fazer, um curso de recepção, curso de etiqueta, eu acabei participando junto com eles, porque a gente tem alguns caso que têm dificuldade até de entendimento. Eu até participava junto como instrutora deles, explicando: “Olha, ele falou isso, você entendeu?” “Se não entendeu, pergunta!”, ou então depois que a pessoa saía: “Vamos discutir o que foi falado aqui?” E acabava tendo um debate aberto para a pessoa fixar melhor. (Gestora 5 – multinacional do setor de energia)

O papel do gestor acaba sendo um conjunto de tudo... profissional, pai, amigo, irmão. Saber como dirigir as palavras com as pessoas, porque ao mesmo tempo você precisa passar onde ela está acertando, como você precisa passar onde ela está errando, de forma que ela compreenda e não leve para o lado pessoal. (Gestor 6 – multinacional de tecnologia diesel)

A partir dessas análises é possível afirmar que o papel dos gestores transita entre a função de integrador e professor, até o papel de facilitador e promotor do desenvolvimento intelectual e profissional da PcD.

### 3.3.2 Competências necessárias para se fazer a inclusão na visão das PcDs e dos gestores

O quadro abaixo sumariza as competências identificadas pelas PcDs e pelos gestores entrevistados como necessárias para os gestores realizarem a inclusão. O quadro foi organizado de acordo com a estrutura de comparação intergrupos proposta por Gil Flores (1994) e se baseia na classificação de competências do modelo de Cheetam e Chivers (1996, 2005).

Cabe observar que o enquadramento dos dados nos componentes das competências do referido modelo é um exercício teórico uma vez que, como os próprios autores pressupõem, há grande interação entre as dimensões de competências, o que muitas vezes torna difícil separar ou inserir os dados em uma única categoria. Outro ponto a ser salientado é que, por ser uma pesquisa de origem qualitativa, o enquadramento do discurso dos entrevistados nas competências cognitivas, funcionais, comportamentais e éticas/valores, levou em consideração o contexto da entrevista na qual o mesmo está inserido. As Meta-competências somente são indicadas nos quadros de análise quando efetivamente apontadas nos depoimentos dos entrevistados.

	<b>Competência Cognitiva</b>	<b>Competência Funcional</b>	<b>Competência Pessoal ou Comportamental</b>	<b>Competência Valores/Éticas</b>
<b>Na visão das PcDs</b>		(...) <i>Providenciar estrutura e equipamentos necessários (...) Tem que delegar funções (...) (...) Dar todo o suporte para a pessoa trabalhar (...) Qualificar a pessoa. (...) Dar o suporte (...) Tem que exigir, mas dar as condições (...)</i>	(...) <i>Deixar a pessoa à vontade para não se sentir constrangido em pedir as coisas (...)</i> (...) <i>O líder precisa olhar essa questão humana, tem que ser uma pessoa aberta (...)</i> (...) <i>Pôr na equipe (...)</i> (...) <i>Quando a pessoa erra, o chefe está ajudando, ele não chama a atenção, e não dá bronca, ele ajuda e ele explica onde você errou. (...)</i>	(...) <i>Abraçar a causa (...)</i> <i>Tratar como uma pessoa normal. (...)</i> (...) <i>Ver e tratar igual em primeiro lugar (...)</i> (...) <i>Todo líder precisa dar uma atenção especial a eles [pessoas surdas], pelo menos no começo (...)</i> <i>ele tem paciência comigo (...)</i> <i>O jeito que ele é comigo ele é com os ouvintes também.</i>
	<b>Meta-competências</b> (...) <i>Perguntar entendeu? Como que é possível, quais os tipos de coisas que você consegue fazer com aptidão (...)</i>			
<b>Na visão dos gestores</b>	(...) <i>Conhecer a deficiência de cada um (...)</i>	(...) <i>Conhecê-lo como profissional (...)</i> (...) <i>Tem que conhecer a pessoa e saber identificar o potencial dessa pessoa (...)</i> (...) <i>Dar condições de trabalho (...) Saber adequar a sua necessidade de trabalho com as limitações que as PcDs apresentam.</i>	(...) <i>Saber lidar com as pessoas (...)</i> (...) <i>O dom de observar (...)</i> (...) <i>Se coloque na posição do outro (...)</i>	(...) <i>Tratar com igualdade no sentido da cobrança da atividade (...)</i> <i>Quebrar o paradigma (...)</i> (...) <i>Eu falo em humildade (...)</i> <i>Tratamento absolutamente normal..</i> (...) <i>E muita paciência também (...)</i>

Fonte: elaborado pelas autoras.

Para as PcDs, o tratamento igualitário e a cobrança de resultados levando em conta suas capacidades e limitações são as competências mais apontadas, seguidas de comunicação aberta e acompanhamento do desenvolvimento. As competências funcionais indicadas são aquelas consideradas como parte da função gerencial, relacionando-se às condições que o gestor provê para que a PcD possa ser bem sucedida em suas atividades, envolvendo tanto os recursos necessários como também sua capacitação.

Apenas duas das PcDs indicaram a comunicação como uma competência importante. O conjunto das demais competências que as PcDs reputam como necessárias para o gestor fazer a inclusão sugere que a comunicação é um aspecto subjacente ao uso de outras competências, tais como explicar, relacionar-se, qualificar.

Por outro lado, é importante chamar a atenção a necessidade de o gestor conhecer a deficiência e entender as necessidades da PcD. Para isso, o gestor tem que reconhecer que não sabe quais as reais necessidades da PcD e que precisa conversar com ela para alcançar esse entendimento. Supor as necessidades da PcD pode levá-lo a erros.

Uma outra competência que apareceu com maior incidência é a de providenciar estrutura e equipamentos necessários. A ação corresponde à consciência que o gestor deve ter sobre seu papel, que o leva a conhecer as necessidades da PcD, tal como preconizam Cox e Baele (1997) ao defenderem suas idéias sobre competências em diversidade.

Muitos dos aspectos identificados como competências pelas PcDs estão relacionados às competências éticas (CHEETHAM e CHIVERS, 1996; 2005) e à aplicação efetiva e apropriada de valores em contextos profissionais: ausência de preconceitos, comprometimento, abertura, sensibilidade, justiça na forma de tratar a PcD e, sobretudo, paciência que, na visão de Cheetham e Chivers (2005, p.122), é uma competência crítica para a performance efetiva. Esta é uma competência importante para que o gestor exerça seu papel de professor, uma vez que ele é responsável por qualificar, explicar, orientar, corrigir, enfim, auxiliar a PcD a se desenvolver como profissional.

Para as PcDs, as competências que se sobressaem são as comportamentais e ética/valores. O comportamento inclusivo do gestor e os valores e a ética que os sustentam são para elas os mais significativos.

Para os gestores, o conhecimento dos limites e capacidades da PcD é a competência fundamental, seguida da capacidade de explorar suas potencialidades. Tal posicionamento é aderente ao pensamento de Cox e Baele (1997) sobre a redução do preconceito: ter a abertura para buscar e verificar informações sobre membros de outros grupos de identidade de maneira que possam distinguir as reais diferenças intergrupais dos mitos, identificarem estereótipos e desafiar a si mesmo e aos outros a superar esses pressupostos. O quadro abaixo sumariza as competências que os gestores reputam terem desenvolvido com a experiência da inclusão:

	<b>Competência Cognitiva</b>	<b>Competência Funcional</b>	<b>Competência Pessoal ou Comportamental</b>	<b>Competência Valores/Éticas</b>
<b>GESTORES</b>	<i>(...) Saber conversar através de gestos [Libras]</i>	<i>(...) Explorar a capacidade.</i>	<i>(...) saber lidar com as pessoas que são diferentes (...)</i>	<i>(...) Tratar com igualdade no sentido da cobrança da atividade. (...) Respeitando os limites (...) (...) Quebrar esses paradigmas. (...) Enxergar que todos têm a mesma capacidade (...) (...) ser muito imparcial (...) A paciência de conversar, de falar, de respeitar, de entender (...) A paciência (...) respeitar os limites (...) E muita paciência também (...)</i>
	<b>Meta-competências:</b> <i>(...) Desenvolvi mais ainda o lado prático de você saber ouvir.</i>			

Fonte: elaborado pelas autoras.

Um dos gestores reputa a habilidade empática e o conhecimento da deficiência como fatores-chave, além de saber lidar com sentimentos de baixa auto-estima revolta sensação de inferioridade, que a gestora considera como 'recalques'. É ter o interesse genuíno pelo assunto (COX e BAELE, 1997; MATVEEV e MILTER, 2004) e o entendimento prático da situação (ZARIFIAN, 2001).

Querer, vontade e afinco são as palavras-chave de dois outros gestores, pois representam a atitude que sustenta um comportamento inclusivo e que está diretamente relacionada ao nível de consciência que o gestor tem sobre o seu papel neste processo. A concepção dada pelo gestor para aquele trabalho (SANDBERG, 2000) e o sentido particular dado ao indivíduo para aquela atribuição em função de suas convicções, o levam a assumir essa responsabilidade e a mobilizar seus saberes (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Outros gestores acrescentam o ingrediente paciência, imparcialidade e saber lidar com as diferentes dinâmicas interpessoais a esse perfil.

A convergência dos pontos de relevância identificados nos discursos dos gestores

sugere um impacto profundo no exercício de seu papel, uma vez que representa a humanização das relações no trabalho.

Em relação às competências que os gestores acreditam já terem desenvolvido para fazer a inclusão destacam-se aquelas que podem ser classificadas em comportamentais, de liderança propriamente dita, ou seja, funcionais, éticas e cognitivas. Entender e respeitar a dinâmica das pessoas e saber lidar com as diferenças são as que mais aparecem no discurso dos gestores, seguidas de paciência e respeito pelo tempo e o ritmo da PcD.

É interessante observar que a maioria das competências indicadas pelos gestores são relacionadas a valores/ética, sendo estes os pontos que julgaram como fundamentais para definirem as decisões e ações apropriadas no contexto de trabalho com as PcDs. Isso sugere uma mudança profunda em suas crenças, em sua forma de ser. O gestor passa a dar um novo significado ao ato de incluir.

### **Considerações finais: o gestor como agente do processo inclusivo**

Tendo em vista as análises das experiências de inclusão de gestores e das PcDs a eles subordinadas, busca-se agora sintetizar as quatro questões norteadoras do estudo: significado de inclusão, papel do gestor, processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências.

Quanto ao significado da inclusão, ficou evidente que os gestores entrevistados não fazem referência a noções de empoderamento ou à progressão na carreira da PcD, o que evidencia que o que mais mobiliza os gestores é, na verdade, a ação social implícita no ato de incluir. Para eles a inclusão está diretamente relacionada ao bem estar, ao tratamento justo, a dar oportunidades. Neste sentido, suas ações de inclusão e, portanto, suas competências vão refletir essa percepção (Sandberg, 2000). Para as PcDs, incluir significa ter tratamento igualitário, ter oportunidades e recursos para trabalhar, o que implica, para elas, que o gestor esteja pré-disposto a quebrar preconceitos e tabus e a dialogar.

No que se refere ao papel dos gestores, este transita ente a função de integrador até o papel de facilitador e promotor do desenvolvimento intelectual e profissional da PcD. Já na perspectiva das PcDs entrevistadas, o papel do gestor é atentar para situações críticas que evidenciem comportamentos de exclusão e criar condições para que a PcD tenha voz na equipe de trabalho, em todas as situações, sejam profissionais e/ou sociais.

Tanto em relação à forma quanto ao processo de aprendizagem, a experiência, o diálogo e a reflexão apareceram como os maiores responsáveis por levar os gestores a condutas inclusivas. Seus relatos revelaram que a ação consistente e coerente com cada situação de trabalho com a PcD depende de três fatores: 1) a consciência da necessidade de se entender e conhecer o universo da PcD; 2) a necessidade do gestor compreender suas próprias dificuldades e os aspectos facilitadores das relações de trabalho com a PcD; e 3) a reflexão crítica sobre sua forma de gerenciar a PcD com profissionalismo, o que significa não mediar a relação por sentimentos de compaixão, atitudes de superproteção ou pela dificuldade em assumir seu papel de liderança, comprometendo-se efetivamente com o processo de inclusão.

Por fim, seguindo Cheetam e Chivers (1996, 2005), pôde-se constatar que, embora os gestores tenham considerado como competências mais significativas para se fazer a inclusão as funcionais, as comportamentais e as éticas/valores, seus relatos ressaltaram que o que desenvolveram, de fato, foram as competências éticas/valores como, por exemplo, respeito, humildade e paciência. Todos os gestores afirmaram que se tornaram pessoas mais abertas, atentas e pacientes. Porém, se por um lado, se pode afirmar que essa experiência os levou a refletir muito mais sobre o que significa ser um gestor de pessoas, o que sugere uma maior humanização da relação, por outro lado, corrobora o conceito de inclusão como ação social, o que pode levá-los a pouco mobilizar sua capacidade de desenvolver a PcD profissionalmente.

O quadro a seguir apresenta um resumo analítico dos pontos identificados como fundamentais para gestor realizar a inclusão de PcDs com competência. O papel do gestor perpassa todas as categorias, uma vez que se entende que todos os pontos lhe são inerentes.

PONTOS-CHAVE		PAPEL DO GESTOR
Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeitar as capacidades e limites da PcD, dar tratamento igualitário;</li> <li>Desenvolver processo estruturado para receber a PcD;</li> <li>Integrá-la no grupo e nas atividades de maneira que a PcD crie identidade com a empresa e assuma a identidade social a que tem direito;</li> <li>Permitir a emancipação da PcD por meio do reconhecimento de seu potencial. Priorizar as capacidades e não a deficiência;</li> <li>Prover os recursos necessários: equipamentos, <i>layout</i>, informações, fluxo de trabalho, a partir do entendimento das suas necessidades específicas. Permitir que a PcD defina suas necessidades em seus próprios termos;</li> <li>Identificar com a PcD como ela pode participar de atividades extras promovidas pela empresa: confraternizações, eventos, gincanas, etc.;</li> <li>Orientar no momento da admissão;</li> </ul>	
Relações de trabalho	<p><b>PcD x Gestor x Equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar estereótipos e preconceitos presentes na equipe de trabalho e nas interfaces com outras áreas;</li> <li>Observar a maneira como a PcD se posiciona frente à sua deficiência e qual o impacto do seu posicionamento nas pessoas com as quais se relaciona;</li> <li>O gestor ser um modelo para a equipe em relação às condutas esperadas;</li> <li>Dialogar com a equipe e com a PcD para estabelecer as condutas adequadas no relacionamento diário;</li> <li>Qualificar, orientar, delegar, acompanhar e gerenciar o desenvolvimento;</li> <li>Dar <i>feedback</i> transparente, valorizar o desempenho;</li> <li>Exercer o papel de disciplinador quando necessário.</li> <li>Entender a deficiência: dialogar com a PcD para estabelecer o contrato de trabalho e as formas de relacionamento adequados;</li> </ul>	
Aprendizagem	<p><b>Formas de aprendizagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento formal para adquirir base cognitiva inicial;</li> <li>Aprender no dia-a-dia;</li> <li>Trocar experiências com outras pessoas;</li> <li><i>Coaching</i> com a área responsável pelo Programa de Inclusão da empresa;</li> <li>Usar a PcD como fonte de aprendizagem;</li> <li>Refletir, criticamente, sobre as experiências.</li> </ul>	
	<p><b>Processo de aprendizagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consciência: considerar legítima a necessidade de aprender sobre a deficiência e suas singularidades.</li> <li>Compreensão: adquirir um entendimento profundo de como e por que esse conhecimento é relevante para o bom desempenho da organização, grupos e indivíduos e quais são as mudanças necessárias para serem efetivadas. Buscar conhecimento.</li> <li>Ação: mobilizar o conhecimento, agir no sentido de realizar as mudanças de comportamento necessárias.</li> </ul>	
Competências	<p><b>Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer a deficiência de cada PcD que atua na equipe</li> </ul>	<p><b>Meta-competências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar problemas com simplicidade e objetividade</li> <li>Comunicação,</li> </ul>
	<p><b>Funcionais: necessárias ao exercício da função</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver pessoas: <i>coaching</i> e <i>feedback</i> (Postura de professor)</li> <li>Prover estrutura</li> <li>Delegar</li> <li>Cobrar resultados</li> <li>Orientar</li> <li>Conhecer a PcD como profissional, identificar potencial</li> <li>Adequar as necessidades de trabalho às limitações presentes</li> </ul>	
	<p><b>Pessoal/Comportamental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em equipe</li> <li>Perceber e trabalhar a diversidade, ser observador</li> <li>Relacionamento aberto e empático</li> <li>Quebrar paradigmas, mente aberta</li> <li>Lidar com diferentes dinâmicas interpessoais</li> </ul>	
	<p><b>Valores/Éticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Humildade</li> <li>Respeito</li> <li>Tratamento justo e igualitário</li> <li>Comprometimento</li> <li>Paciência</li> <li>Sensibilidade</li> </ul>	

## Referências

- CAELLI, K.; RAY, L., MILL, J. 'Clear as mud': Toward greater clarity in generic qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, 2003. Article 1. Retrieved. Disponível em: [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_2/html/caellietal.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm) Acesso em: 08 jun. 2006.
- CHEETHAM, G; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**. 20/5. 1996
- \_\_\_\_\_. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar Cheltenham – United Kingdom e Massachusetts, USA. 2005
- COX Jr. T; BAELE, R.L. **Developing competency to manage diversity: readings, cases and activities**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- FRIEDMAN, V.; LIPSHITZ, R; OVERMEER, W. Creating Conditions for organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, 2001.
- GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.
- GHERARDI, S. et al, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GIL FLORES, J. Analisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S. ; ANTONELLO, C. S. . O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia** (Canoas), v. 23, p. 27-41, 2006.
- MATVEEV, A. V.; MILTER, R. G. The value of multicultural competence for performance of multicultural teams. **Team Performance Manager**. v. 10, Issue 5,6, 2004. p. 104-111.
- MERRIAM., S. B. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. New York: Jossey-Bass, 2002.
- PRESKILL, H.; TORRES, ROSALIE T. Papel do inquérito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem, 1999. In: EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. & BURGOYNE, J. (Org..) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. SP, Atlas, 2001.
- QUINTÃO, D. T. R. Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. **Psicologia & Sociedade**, 17(1), Jan/Abr. 2005.
- RAELIN, Joseph A.A Model of Worked-Based Learning. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Nov/Dec97, Vol. 8 Issue 6, p563, 16p.
- \_\_\_\_\_. **Inclusão**. Construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor: Feb . v. 43, n. 1, 2000.
- SAWAIA, B. **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.