

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**IMPACTOS DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UM GRUPO DE  
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

**CURITIBA**

**2016**

**ANDRÉA LUIZA QUAESNER DA SILVA**

**IMPACTOS DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UM GRUPO DE  
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS**

Artigo apresentado como requisito à conclusão do  
MBA em Gestão de Talentos e Comportamento  
Humano da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Me. Felipe Leal

**CURITIBA**

**2016**

# IMPACTOS DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UM GRUPO DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS.

## RESUMO

Este artigo tem o objetivo de analisar as questões envolvidas na compreensão e materialização do processo de inclusão profissional das Pessoas com Deficiência. Optou-se pela pesquisa da dinâmica de inclusão em um grupo de concessionárias de veículos de Curitiba, onde foi possível averiguar junto aos gestores da organização, a percepção e fatos que ocorreram durante todo o procedimento inclusivo. O fio condutor principal do trabalho se dá pela teoria da Estrutura e Dinâmica de Organizações e Grupos de Eric Berne. Com enfoque na visão do gestor, que ao longo do andamento, constrói partes importantes para sua compreensão, como a chegada desse profissional na empresa, seu relacionamento com colegas, a adaptação à função, conflitos gerados, problemas solucionados e de que forma o grupo que o recebeu foi impactado.

**Palavras-chave:** Pessoas com Deficiência, Dinâmicas de Organizações e Grupos, Trabalho e Inclusão.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the issues involved in understanding the professional inclusion process of Persons with Disabilities. It was opted for the research of the dynamics of inclusion in a group of Curitiba car dealerships, where it was possible to check with the organization's managers, perceptions and events that occurred throughout the inclusive method. The main element that drives the article was given by the theory of Structure and Organizational Dynamics of Groups by Eric Berne. Focusing on the manager's view that along the way, build important parts for their own understanding, as the arrival of a disabled worker in the company, his relationship with colleagues, adaptation to office, generated conflicts, solved problems and how the group that had received him was impacted.

**Keywords:** Disabled Person, Dynamics of Organizations and Groups, Work and Inclusion.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 O CONCEITO DE PESSOA COM DEFICIÊNCIA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 A INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NOS GRUPOS DE TRABALHO .....</b>	<b>10</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

45.606.048 de brasileiros, 23,9% da população, têm algum tipo de deficiência (CENSO 2010). Entretanto, dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS 2014) indicam que somente 0,77% dos vínculos empregatícios formais são ocupados por esse público. As circunstâncias de exclusão a que estão sujeitas às Pessoas com Deficiência motivaram a admissão de políticas públicas direcionadas a essa parcela da população e, dessas políticas destaca-se a Constituição Federal de 1988 (GIL, 2002), bem como o Decreto n. 3.298/99, conhecido como Lei de Cotas (SÓLERA, 2008). As empresas que descumprem essa lei, estão sujeitas à multas, e por conta disso, buscam cumprir a legislação e contratar Pessoas com Deficiência. Mesmo assim, as empresas ainda se deparam com dificuldades sobre como proceder para que se consiga proporcionar uma inclusão efetiva, pois incluir está longe de ser apenas contratar um profissional com deficiência. É preciso introduzir esse novo colaborador em sua função e a partir de então, a inclusão passa a ser parte do grupo de trabalho. Para cada tipo de deficiência há características particulares, e conforme o tipo e o grau, elas podem vir a impactar mais ou menos a dinâmica dos grupos de trabalho. Como em um processo dialético, a natureza da interferência nos grupos produz sínteses distintas, uma vez que a vinda de um profissional sem deficiência no grupo produz efeito díspar se comparado à inserção de um profissional com deficiência nesse mesmo grupo.

No presente estudo, busca-se identificar de que forma a inclusão de uma Pessoa com Deficiência interfere em um grupo de trabalho, e conseqüentemente, quais são as transformações que ocorrem nos grupos inseridos em uma determinada organização. Para isso, serão observados os seguintes pontos:

- a. Reconhecer os tipos de impacto causados no grupo que recebe uma Pessoa com Deficiência na equipe.
- b. Analisar se a interferência gerada ocasionou algum tipo de transformação na dinâmica do Grupo.
- c. Identificar o tipo de deficiência cuja inclusão gera mais impacto nos grupos de trabalho.

Além desta introdução, o artigo é estruturado por referencial teórico, metodologia, apresentação dos dados do estudo de caso com uma empresa do

ramo de concessionárias de veículos, e posterior discussão dos resultados. Ao final, apontam-se as considerações finais e referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o passar dos anos, indivíduos com limitações físicas, cognitivas ou sensoriais, que sentiram na pele o constrangimento provocado pela exclusão social, no Brasil, desde a década de 90, estão sendo integrados à estrutura social e tendo seus direitos reconhecidos e respeitados. Ainda que haja barreiras atitudinais e de mobilidade, o processo de inclusão está acontecendo, modificando a interação entre as pessoas e impactando as relações de trabalho.

### 2.1 O CONCEITO DE PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Termos como “aleijado”, “manco”, “retardado” e “débil mental”, são comumente utilizados na linguagem coloquial de nossa sociedade, quando um indivíduo se refere a outrem de forma pejorativa, corroborando com um modelo de pensamento que correlaciona deficiência como algo negativo e ruim. Um padrão comportamental que se originou nas sociedades primitivas e ainda perpetua-se na contemporaneidade, conforme ilustra Erving Goffman:

Utilizamos termos específicos de estigma como aleijado, bastardo, retardado, em nosso discurso diário com fonte de metáfora e representação, de maneira característica, sem pensar no seu significado original. Tendemos a inferir uma série de imperfeições a partir da imperfeição original e, ao mesmo tempo, a imputar ao interessado alguns atributos desejáveis, mas não desejados [...] (GOFFMAN, 2013, p.15).

A Convenção Internacional Sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência de março de 2007 trouxe como conceito de Pessoa com Deficiência:

São aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas.

Tal conceito não se limita apenas à visão patológica sobre deficiência, que trata a anormalidade na estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica de um indivíduo. Ele também envolve os aspectos sociais intrínsecos ao ser humano, como aponta Ricardo Tadeu Marques da Fonseca:

[...] o próprio conceito de Pessoa com Deficiência incorporado pela Convenção [...] carrega forte relevância jurídica porque incorpora na tipificação das deficiências, além dos aspectos físicos, sensoriais, intelectuais e mentais, a conjuntura social e cultural em que o cidadão com deficiência está inserido, vendo nestas o principal fator de cerceamento dos direitos humanos que lhe são inerentes (FONSECA, 2008, p. 263).

Nesse conceito, o fator social é a chave para a inclusão, pois a sociedade ainda não reconhece por completo a dignidade e os valores inerentes aos direitos iguais e inalienáveis dos cidadãos com deficiência. O estigma e o preconceito configuram-se no *modus operandi* da exclusão social, visto como suas diferenças são enfatizadas como uma ausência, falha ou impossibilidade. A deficiência torna-se a identidade social principal do indivíduo, um rótulo que afeta a construção de relacionamentos interpessoais e o pertencimento aos grupos sociais. Para Vash (1988), há três formas que explicam o processo de desvalorização das Pessoas com Deficiência na coletividade: 1- o ideal do preconceito como algo congênito, 2- a natureza econômica e política, em que ser uma Pessoa com Deficiência resulta em mais gastos para a família e o sistema, e 3- o questionamento psicossocial, uma vez que no campo das relações sociais os diferentes são menos valorizados.

Se na esfera social a Pessoa com Deficiência se depara com inúmeras barreiras, na profissional encontra ainda mais, pois há um descompasso entre as expectativas do capital, que busca cada vez mais o aumento de produtividade com redução de despesas, em relação ao processo de inclusão, que demanda tempo e investimento financeiro para adequações. Por isso, uma política pública imperativa que universalizasse o acesso dos deficientes ao trabalho era necessária, e em uma tentativa de minimizar as lacunas sociais geradas pela exclusão histórica da Pessoa com Deficiência, foi outorgada a Lei Federal 8.213/91, que estabelece em seu artigo 93, uma cota de pessoas deficientes ou reabilitadas que a empresa deverá manter em seu quadro de funcionários, podendo variar entre 2% a 5%, conforme o número total de empregados. O não cumprimento da lei acarreta em multa, e por conta disso, cada vez mais as organizações buscam cumprir a legislação e contratar Pessoas com Deficiência. Essa lei representa um avanço nas ações afirmativas de inclusão das pessoas com deficiência, ao garantir e promover condições de igualdade e acesso aos direitos sociais e trabalhistas fundamentais.

Seguindo a Convenção da ONU, em 2015, a Presidência da República instituiu a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), sancionada em julho de 2015 pela presidente Dilma Rouseff, trazendo um conceito de Pessoa com Deficiência igual ao estabelecido anteriormente pela ONU, mostrando que o país está em plena consonância com as diretrizes internacionais de inclusão da Pessoa com Deficiência. Segundo a

publicação *A Inclusão das Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho*, do Ministério do Trabalho e Emprego (2007, p. 09):

O processo de exclusão, historicamente imposto às pessoas com deficiência, deve ser superado por intermédio da implementação de políticas afirmativas e pela conscientização da sociedade acerca das potencialidades desses indivíduos.

Apesar do número de vínculos empregatícios formais ainda ser pequeno se comparado à empregabilidade das pessoas que não possuem alguma deficiência, a lei trouxe significativos avanços em relação à inclusão no mercado de trabalho. De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2013, foram criados 27,5 mil novos postos de trabalho para pessoas com deficiência, o que caracteriza um aumento de 8,33% de participação dessa população no mercado de trabalho. Estima-se que o número de pessoas com deficiência contratadas no mercado de trabalho formal brasileiro seja de 357,8 mil profissionais.

Ainda assim, integrar esse público em uma função dentro da empresa não é algo simples e tampouco tratado de forma espontânea pelos profissionais responsáveis pela inclusão. De acordo com a pesquisa *Profissionais de RH: expectativas e percepções sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho*, cerca de 50% dos profissionais de Recursos Humanos já entrevistaram pessoas com deficiência e, destes, 56% não se sentem bem preparados para tal função, o que representa uma fragilidade do processo de inclusão (ABRH; I SOCIAL; CATHO, 2014). A empresa que se dispõe a cumprir a lei de cotas de forma integral e realizar verdadeiramente a inclusão deve promover ações que mudem aspectos culturais da organização e também arquitetônicos, visando sempre a acessibilidade e possibilidade de acolhimento integral de profissionais com os diversos tipos de deficiências.

O primeiro contato com um candidato com deficiência se dá pelo Recrutamento e Seleção da empresa, procedimento que é similar ao de contratação dos demais profissionais do mercado. De maneira geral, os candidatos passam por um processo seletivo que inclui preenchimento de cadastro e testes psicológicos, entrevista no setor de Recursos Humanos e entrevista com o responsável ou liderança da área que pretende ingressar. Após aprovação nessas etapas, o profissional com deficiência pode assumir uma função e fazer parte da organização e de um grupo de trabalho. Paralelamente à esse processo, a empresa deve atuar

na adaptação de seus espaços, preparação das lideranças e sensibilização das equipes.

## 2.2 A INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NOS GRUPOS DE TRABALHO

Para compreender a dinâmica de inclusão dos profissionais com deficiência nos grupos de trabalho é necessário compreender primeiramente o que é um grupo, analisar sua natureza, as fases, a dinâmica da vida grupal e o seu *modus operandi*, bem como o processo de desenvolvimento de vários de seus atributos como imago, fronteiras, liderança, aspectos culturais, etiqueta, caráter, estrutura organizacional, dinâmica e processo do grupo. O significado de grupo vai muito além da ideia de junção de pessoas, é preciso atentar-se para sua estrutura e composição como apresenta Moscovici (1996 p. 30):

O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais. O grupo assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e ações de cada um. A passagem do individual para o coletivo ainda encerra mistérios e pontos obscuros não desvendados pela ciência.

Como explica a autora, o indivíduo ao conectar-se com outros semelhantes, forma uma nova identidade coletiva que une as emoções e comportamentos de seus membros, em uma dinâmica na qual o sujeito passa a influenciar o grupo e a ser influenciado por ele. A inclusão da Pessoa com Deficiência em um grupo de trabalho de uma empresa representa a entrada de um novo membro, cuja forma de ingresso não foi definida pelo grupo que o recebe, mas sim, pelo grupo organizacional, que decidiu imperativamente motivado por fatores externos (lei de inclusão) que esse profissional com deficiência faria parte daquele setor específico. A partir de então, cabe ao grupo aceitar e acolher esse novo integrante ou não.

Para Schutz, apud Fritzen (1994), idealizador da teoria Necessidades Interpessoais, “os membros de um grupo só aceitam se integrar depois que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo”. O autor elucida que são três as necessidades interpessoais, conforme ordem a seguir: inclusão, controle e afeto. A fase de inclusão é a fase em que se observa a aceitação, quem aceitou, se há valorização e se a pessoa está ambientada neste novo grupo, é o momento em que se buscam afinidades com os demais participantes, para assim, iniciar relações de confiança. A fase de controle visa saber e estabelecer as responsabilidades no grupo, quem são as lideranças e de que forma é possível influenciar nas decisões,

com o objetivo de estabelecer as estruturas do grupo. Por último, a fase de afeto consiste em definir preferências por alguém específico, afeição e maneira de manifestar essa amizade. Nela, há uma necessidade de obter provas de valorização e respeito perante os demais membros (SCHUTZ;FRITZEN, 1994).

Todo grupo possui uma condição de afiliação, que são as condições e os requisitos necessários para associar-se a um determinado grupo. No âmbito corporativo deve-se considerar as competências técnicas e comportamentais de um candidato, e no caso de empresas que visam cumprir a lei de cotas, ser uma pessoa com deficiência com laudo médico que comprove tal condição é premissa fundamental para sua efetivação e afiliação no grupo. A vinda desse novo membro causa expectativas, tanto ao grupo quanto ao novo membro.

Ambos projetam uma imagem, expectativas, ideias conscientes ou não a respeito de sua chegada, denominada de imago provisória do grupo (BERNE, 2011). Na gestão de grupos, há as imagos provisória e adaptada, a primeira, já descrita anteriormente é sucedida pela imago adaptada que é a adaptação que um indivíduo faz da imago provisória em observação à realidade do grupo, que cada integrante realiza (internamente) para conviver e fazer parte daquele grupo (BERNE, 2011).

Esses contatos ocorrem na fronteira do grupo, momento no qual há a efetiva reunião do grupo, assim como, surgem as delimitações de fronteira interna, que é o limite físico entre líder e membros, e a fronteira externa, que é o limite do espaço físico ocupado pelo grupo. Todo esse conjunto compõe a estrutura principal do grupo (BERNE, 2011). O tipo de estrutura de um grupo influi na maneira como um profissional com deficiência será incluído, ainda assim, um dos pontos mais relevantes dessa dinâmica é o papel da liderança do grupo. Cabe ao líder influenciar a estrutura do grupo, para encorajar determinadas atitudes dos membros em relação ao novo membro (BERNE, 2011). Assim como a estrutura e o protagonismo do líder influenciam as pessoas de uma determinada equipe, o aspecto cultural de um grupo é parte fundamental para compreender a atividade grupal. A cultura é baseada em um contrato social e é composta pela etiqueta e o caráter, como elucida Berne (2011, p. 29):

A etiqueta do grupo é um tipo de sistema ético, baseado geralmente em tradições estabelecidas, aquilo que é passado de “pai para filho”, nas famílias, no que diz respeito a rituais de saudação, costumes de hospitalidade e pontualidade [...] O caráter do grupo fornece algum espaço para formas arcaicas de autoexpressão individual dentro dos limites da etiqueta do grupo. Por esta razão, a cultura técnica pode ser chamada de

aspecto racional, a etiqueta do grupo de aspecto tradicional e o caráter do grupo de aspecto emocional da cultura do grupo.

A etiqueta (aspecto tradicional) evoca o questionamento de como o grupo deverá se comportar perante uma pessoa com deficiência e o caráter (aspecto emocional), trata da forma como efetivamente o grupo trata esse indivíduo, e por último, o cultural (aspecto racional), fornece as regras de como ser e como não ser “aceitável”. Uma vez quebrada a etiqueta, a eficiência do grupo é abalada e os membros tentarão expelir aquele que perturba e interfere o seu funcionamento. A interferência na rotina de trabalho, a necessidade de apoio e cuidado diferenciado pode colocar o profissional com deficiência na posição de “agitador” perante o grupo, aquele cuja interferência avança fronteiras internas e ameaça a preservação da estrutura principal grupal. O mesmo autor atribui à dinâmica do grupo a observação das influências que agem nas fronteiras da estrutura do grupo, com o intuito de assegurar a sua sobrevivência, e também, o processo do grupo que trata da forma como integrantes trabalham para manter e promover a existência ordenada de seu coletivo.

O conteúdo abordado anteriormente descreve detalhadamente o processo de estrutura e dinâmica dos grupos. O tema será o vetor da análise de impacto que um novo funcionário com deficiência gera ao ingressar em um grupo de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente artigo será exposta na ordem a seguir, como caracterização da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados coletados.

A pesquisa é delimitada conforme o objetivo, coleta de dados, tempo e local da obtenção dos dados. Em relação ao objetivo, compõe-se de caráter exploratório e descritivo. De acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência sobre um determinado problema, contribuindo para que outros problemas de pesquisa sejam levantados. Em relação as pesquisas descritivas, o processo descritivo objetiva a identificação, registro e análise das particularidades, fatores ou variáveis que se entrelaçam com o fenômeno a ser estudado). Presentemente, o intento é estudar e entender os impactos gerados pela inclusão de uma pessoa com deficiência em uma determinada organização ainda não estudada, assim como, descrever e analisar o encadeamento e as dimensões que envolvem essa dinâmica e as variáveis correlacionadas verificadas nesse processo. Relativamente a coleta de dados, o artigo utilizará a pesquisa bibliográfica, documental na organização a ser estudada, e pesquisa participante. A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (GIL 1991). O delineamento usado foi o estudo de caso em uma empresa que cumpre integralmente a cota de Pessoas com Deficiência. Assim sendo, almeja-se observar um alto nível de competência e conhecimento sobre o tema. As entrevistas abertas serão a fonte de onde será extraída toda a informação e análise de conteúdo para no fim, avaliar o verdadeiro entendimento dos supervisores da organização diante deste tema. No tocante à dimensão temporal, a pesquisa será realizada em um momento único, o da coleta de dados. Sobre o local de onde serão retirados os dados, o estudo será de campo. A abordagem será qualitativa, juntamente com um questionário com perguntas semiestruturadas, para aplicação de entrevista qualitativa de caráter aberto com a finalidade de se obter respostas que serão avaliadas por análise de conteúdo. O coeficiente de análise da pesquisa será organizacional. A unidade de análise será a própria empresa a qual o estudo de caso dará enfoque. A unidade de informação

fundamentara-se nos profissionais da empresa, no caso lideranças em nível hierárquico de supervisão.

Da população total de 15 supervisores da organização que possuem profissionais com deficiência em suas equipes, serão consideradas como amostra os 8 supervisores da empresa que estão situados nas unidades de negócio de Curitiba, devido às questões logísticas. Na pesquisa, a convergência dos dados se dará pelos documentos analisados concomitantemente com a entrevista feita com os supervisores. Depois da coleta, a administração dos dados originários das entrevistas se constituirá através da análise do conteúdo das respostas cedidas pela amostra.

O estudo de caso será executado em um grupo empresarial que atua na área de concessionárias de veículos há mais de 20 anos. É uma empresa familiar que possui cerca de 2.500 colaboradores e 70 unidades de negócio, com atuação nos estados do Paraná e Santa Catarina. Sua escolha deveu-se ao grande número de empregados com deficiência e ao cumprimento integral da lei de cotas. Hoje, na empresa encontram-se em torno de 45 profissionais com deficiência, contratados em regime celetista em diversos setores, porém, desse montante, apenas 20 estão em uma função efetiva na organização. Os demais contratados participam de um programa de formação profissional com vínculo empregatício, e após 12 meses de capacitação técnica na empresa é que serão incluídos em uma função.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa presencial com 8 supervisores de uma empresa do ramo de concessionárias de veículos de Curitiba. A pesquisa durou 3 semanas e foi realizada em 8 setores diferentes. Em relação aos dados, serão expostos e analisados de acordo com cada construto empregado no referencial teórico, por meio de uma tabela que adota um modelo de convergência entre as respostas obtidas pelos entrevistados com os elementos anteriormente mencionados no presente trabalho, sendo eles: 3 Fases das necessidades Interpessoais – Inclusão, Controle, Afeto e Estrutura e Dinâmica dos Grupos – Afiliação, Imago Provisória, Imago Adaptada, Fronteira Externa, Fronteira Interna, Etiqueta do Grupo, Caráter do Grupo e Impacto na dinâmica do Grupo. Para cada pergunta efetuada, há uma resposta que corresponde a um dos objetos referenciados em questão e a forma como se entrelaçam, irá fornecer a visão geral acerca do impacto gerado pela inclusão de um profissional com deficiência nas equipes de trabalho.

No quadro 1 é possível verificar a condição de Afiliação do Grupo, que no caso é ser uma Pessoa com Deficiência, além dos tipos de deficiência dos profissionais que fazem parte dos grupos de trabalho.

QUADRO 1 – AFILIAÇÃO DO GRUPO

GESTOR	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Condição de Afiliação do Grupo	Quais são as deficiências dessa (s) pessoa (s)?	Deficiência Intelectual Leve
2			Auditiva Parcial Bilateral
3			Deficiência Física - Amputação do Braço
4			Intelectual Leve
5			Física - encurtamento perna direita
6			Monocular - Baixa Visão
7			Intelectual Leve
8			Física - cadeirante

FONTE: O autor (2016)

No quadro 2 os gestores expressaram sua Imago Provisória, isto é, a forma como imaginaram que seria a inclusão de uma Pessoa com Deficiência no grupo.

QUADRO 2 – IMAGO PROVISÓRIA

GESTOR	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Imago Provisória	Como você imaginava que	Difícil - não sabia como fazer a gestão e cobrar resultados.

2		seria a inclusão de uma Pessoa com Deficiência na sua equipe de trabalho?	Imaginava como seria a comunicação dele com os demais colegas.
3			Como seria a aceitação da equipe, me preocupava com apelidos e piadas.
4			Difícil e desafiadora, por ser intelectual preocupava a questão de relacionamento.
5			Tranquila, já que é uma pessoa com deficiência física.
6			Imaginava que não seria simples, pois teria que adaptar muitos processos internos.
7			Esperava algumas barreiras por parte de alguns membros da equipe.
8			Achei que seria normal.

FONTE: O autor (2016)

Com base na tabela acima, é possível perceber que as Imagos Provisórias que demonstram maior preocupação e receio, são as de supervisores que incluíram deficientes intelectuais (Gestor 1,4 e 7). Para a APAE/SP o conceito de Deficiência Intelectual se resume:

A Deficiência Intelectual (...) caracteriza-se por um funcionamento intelectual inferior à média (QI), associado a limitações adaptativas em pelo menos duas áreas de habilidades (comunicação, autocuidado, vida no lar, adaptação social, saúde e segurança, uso de recursos da comunidade, determinação, funções acadêmicas, lazer e trabalho), que ocorrem antes dos 18 anos de idade.

A deficiência Intelectual é vista com certo tabu pela sociedade, suas capacidades laborais ainda são subjugadas e por apresentar aspectos comportamentais e de compreensão há um certo receio em incluí-las.

O quadro 3 expressa a fase de inclusão, demonstrando as interações de inserção e concentra-se nos encontros, dando início ao estabelecimento das relações interpessoais e laços entre o novo membro do grupo e os antigos. Aqui, observa-se a Imago Adaptada, objeto que conota a realidade dos fatos, isto é, como foi realmente a inclusão do Profissional com Deficiência no Grupo.

QUADRO 3 – IMAGO ADAPTADA

GESTOR	FASE	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Inclusão	Imago Adaptada	Como foi, de fato, a chegada desse profissional na equipe?	Foi bem difícil, a equipe a excluiu completamente.
2				Foi bem bacana, as meninas do setor acolheram como um filho.
3				Foi tranquila todos receberam normalmente.
4				Não foi fácil, a PcD tinha desvia de conduta, não seguia regras e gerou conflitos.
5				A equipe recebeu bem, mas com receio e cuidado na forma de falar e se expressar.
6				Houve um estranhamento inicial, todos estavam ansiosos.

7				Alguns ignoraram, tive que nomear pessoas para ficar mais próxima dele e integrá-lo.
8				Recebeu de braços abertos, foi bem legal.

FONTE: O autor (2016)

Novamente, o quadro mostra que a recepção dos Deficientes Intelectuais (gestor 1, 4 e 7) foi a mais complexa e hostil, tal atitude é correlacionada com o preconceito histórico social existente com pessoas que se enquadram nessa categoria de deficiência. O estigma de retardo mental continua vivo na mente das pessoas e corrobora para a tese de que o senso comum por desconhecer o assunto replica ideias antigas e ultrapassadas, como esclarece Pessotti:

O termo Deficiência intelectual veio justamente substituir e ampliar a conotação e representação de termos anteriores tais como “débil mental”, “idiota”, “retardado mental”, “excepcional”, “incapaz mentalmente” e erroneamente associados a transtornos mentais (...)

Em síntese, vale ressaltar que a evolução do conceito de Deficiência Intelectual não avançou na mesma proporção que o conhecimento sobre o assunto, esta desconstrução e desmitificação é lenta e vai avançando conforme a convivência é instituída e a informação chega às pessoas.

O quadro 4 avança na fase de controle, onde a necessidade de controle faz referência ao poder, influência, autoridade e responsabilidades de cada membro. A análise é referente à fronteira externa, de que forma ela foi cruzada pela Pessoa com Deficiência junto à equipe de trabalho.

QUADRO 4 – FRONTEIRA EXTERNA

GESTOR	FASE	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Controle	Fronteira externa	Quais foram as maiores dificuldades ou barreiras que a PcD enfrentou nesse ambiente?	Preconceito e exclusão por parte do Grupo.
2				Comunicação, pois a lógica da LIBRAS é diferente da língua portuguesa.
3				Resistência, o próprio funcionário que tornou-se PcD por conta de um acidente tinha vergonha e dificuldade em se aceitar.
4				Se adaptar as regras da empresa.
5				Não teve dificuldades.
6				A mudança do tamanho das fontes dos documentos e processos.
7				Integração ao grupo e amizades. Ele era ignorado e foi necessário intervir para que fosse acolhido.
8				Mobilidade. Algumas alterações estruturais tiveram que ser feitas.

FONTE: O autor (2016)

Ao examinar o quadro acima, somente um funcionário com deficiência não sofreu nenhum tipo de fronteira de ingresso ao grupo. Os demais tiveram que

transpor algumas barreiras inerentes à deficiência, como por exemplo, o caso do gestor 2 que incluiu um funcionário com Deficiência Auditiva e encontrou dificuldades na comunicação entre ele e os demais membros da equipe. Já o gestor 4 que possui um colaborador com deficiência intelectual leve demonstrou dificuldades em controlá-lo e fazer com que ele cumpra as normas e regras da empresa. No caso do gestor 7, houve a necessidade de forçar por meio de seu poder hierárquico o rompimento da fronteira externa, uma vez que os membros da equipe se recusavam por motivos próprios incluir o colega deficiente na equipe.

Por conseguinte, o quadro que sucede mostra resultados que explanam a fronteira interna do grupo e também a etiqueta grupal, mostrando se foi possível os colaboradores deficientes conseguirem ser aceitos como um membro daquela equipe e se quebraram normas e procedimentos.

QUADRO 5 – FRONTEIRA INTERNA/ETIQUETA DO GRUPO

GESTOR	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Fronteira interna	Houve situações, procedimentos, fluxos ou regras que foram alteradas em virtude da PcD no grupo?	Não. Ela era um pouco mais lenta, mas batia todas as metas de ligação e cumpria o solicitado.
2			Não.
3			Sim, somente a questão de preencher cadastro pois era destro e tornou-se canhoto em função da perda do braço.
4			Sim. O nível de cobrança era menor e o restante da equipe questionou sobre isso, pois consideravam preguiça por parte dela.
5			Não.
6			Sim. As fontes dos documentos tiveram que ser alteradas de 12 para tamanho 16.
7			Sim. Por conta das crises de convulsão frequentes, tive que ter mais contato com a família do colaborador e passar a controlar se ele está tomando a medicação. Questões de falta de higiene, mau cheiro e piolhos tumultuaram um pouco o setor.
8			Sim. O horário teve que ser flexibilizado, pois como ela é cadeirante e depende de ônibus, nem sempre todos que passam no ponto possuem elevadores funcionando, ocasionando atrasos frequentes.

FONTE: O autor (2016)

Apenas 2 supervisores afirmaram que não sofreram situações e alterações em suas rotinas em função da inclusão de uma Pessoa com Deficiência. Os demais frisaram que foi necessário mudar procedimentos e até mesmo postura enquanto gestor, para que essa pessoa fosse incluída e integrada ao grupo. Mesmo assim, no caso do gestor 7, a equipe demonstrou forte rejeição frente às adversidades aos

problemas que o funcionário trouxe, fazendo com que a fronteira interna daquele setor se mantivesse.

Em relação à Etiqueta do Grupo, é possível observar que os setores dos gestores 3, 6 e 8 sofreram mudanças quanto às normas e procedimentos adotados pelo grupo, fazendo com que houvesse uma necessidade de adaptações que foram concedidas pelo grupo em função do contexto de inclusão. No caso do gestor 4, os integrantes da área sentiram que suas regras estavam sendo violadas pela funcionária e se uniram para manter o status quo, ao ponto de questionarem a liderança sobre uma concessão não aprovada pelo restante do grupo.

Este quadro trata do início da fase de afeto, que consiste em determinar a afeição e maneira de manifestar os vínculos e amizades dentro do grupo. O objeto de observância será o Caráter do Grupo, isto é, a forma real com que o grupo lida com a inclusão do colega com deficiência.

QUADRO 6 – FRONTEIRA INTERNA/ETIQUETA DO GRUPO

GESTOR	FASE	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Afeto	Caráter do Grupo.	Há conflito em seu grupo de trabalho envolvendo qualquer questão a PcD?	Sim. Em termos de relacionamento a colaboradora não se enturmou com as demais colegas.
2				Sim, não por conta da deficiência em si, mas da forma que foi criado, muito protegido e mimado. Isso refletiu no profissional, com atitudes infantilizadas. As colegas mais velhas sentem "pena" e o protegem.
3				Não. Ele se enturmou super bem.
4				Sim. Por conta do comportamento inadequado, sendo grosseira muitas vezes.
5				Não.
6				Não.
7				Sim. Devido ao mau cheiro e outras questões de higiene.
8				Não.

FONTE: O autor (2016)

Pelo quadro é possível perceber que os grupos acolhem melhor os deficientes físicos e sensoriais (auditivo e visual), pois suas limitações são mais evidentes e lógicas. Os deficientes intelectuais são os que apresentam mais relatos de rejeição e exclusão por parte dos colegas.

O quadro abaixo abordará a temática principal do trabalho, elencando quais foram os maiores impactos percebidos pelos supervisores em seus setores, no que concerne à inclusão de uma Pessoa com Deficiência em suas equipes de trabalho.

QUADRO 7 – FRONTEIRA INTERNA/ETIQUETA DO GRUPO

GESTOR	CONSTRUTO	PERGUNTA	RESPOSTA
1	Impacto	De maneira geral, quais foram os maiores impactos que a presença desse profissional gerou em seu setor?	Que uma PcD é capaz de realizar as atividades de forma satisfatória.
2			Que não se deve abrir exceções, é necessário compreender o que de fato a pessoa consegue fazer e suas limitações. Fora isso é um profissional que deve se adequar às regras de empresa.
3			Ver a equipe se unindo e se respeitando em prol de um colega. Ele mostrou para todos que é capaz de fazer mais que muitas pessoas sem deficiência.
4			A equipe teve que aprender a lidar com as diferenças, a ser mais paciente e tolerante.
5			Os colegas souberam valorizar as qualidades, não se fala da deficiência dela, tratam de forma igual.
6			Mudanças de atitude, tolerância e flexibilidade das pessoas da equipe. Em termos de crescimento profissional e humano gerou um impacto muito positivo.
7			Muitos impactos. A equipe ainda reclama, mas menos, aprenderam a ser mais empáticas, tolerantes e flexíveis.
8			O humanismo das pessoas, senti uma equipe mais humana e menos egoísta.

FONTE: O autor (2016)

Conforme os relatos descritos acima, a inclusão de uma Pessoa com Deficiência interfere consideravelmente na dinâmica de uma equipe de trabalho. Há relatos que enfatizam a quebra de conceitos pré-concebidos quanto à capacidade produtiva desse profissional, e outros, que representam a maioria, enfocam em questões atitudinais, com destaque para o desenvolvimento de competências humanas como a flexibilidade, tolerância e paciência. No relato do gestor 3, que é o caso do profissional que tornou-se deficiente por perder o braço em um acidente de moto, é possível perceber uma relação que transcendeu o grupo, para tornar-se um líder pelo exemplo, uma vez que sua história inspira e motiva os demais parceiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi o de verificar se a inclusão de uma pessoa com deficiência gera impacto nos setores em que ela será incluída, de que forma isso ocorre e qual é a deficiência com maior dificuldade de inclusão. A investigação ficou na visão do gestor em relação ao processo inclusivo, que é a pessoa chave que apresenta uma visão holística do processo que acompanha e faz a gestão de toda a equipe que recebe esse profissional.

Pode-se considerar que houve impactos significativos nos 8 setores pesquisados. O efeito inclusão proporcionou de modo contínuo, dentro dos grupos de trabalho, efeitos sobre os indivíduos que o compõem, desenvolvendo o desafio de relacionar-se com o diferente, e, sobretudo, mudar a dinâmica das leis e as normas que asseguram as relações interpessoais e o desempenho de determinados processos e papéis dentro dos setores. Tal efeito é visto em todos os processos de inclusão de Pessoas com Deficiência, porém, certos casos são evidentemente mais complexos que outros, estando diretamente relacionados ao tipo de deficiência do indivíduo. Os profissionais com deficiência intelectual foram os que apresentaram maiores evidências de conflitos e dificuldades de integração ao grupo, pois se relacionam com o mundo de maneira diferenciada da maioria das pessoas e possuem graus de comprometimento e comportamento variados. Frequentemente os deficientes intelectuais precisam de mais suporte no ambiente de trabalho, suas dificuldades variam de intensidade, podendo ser leves ou mais profundas. A deficiência intelectual não é óbvia e nem cartesiana, como, por exemplo, um deficiente visual total, que é cego. Somente a convivência e o dia a dia irão expressar as limitações e comportamentos de seus portadores, não sendo possível preparar por completo gestores e equipes para receber esse funcionário.

Os gestores entrevistados demonstraram possuir conhecimento básico quanto à lei de cotas, tendo consciência da imposição legal e necessidade de incluir profissionais com deficiência na empresa. Quando perguntados sobre o que é ser deficiente, todos deram enfoque à visão patológica da deficiência, ou pela visão da ausência de algo, não houve menção aos aspectos sociais inerentes ao tema. Tal perspectiva demonstra uma estagnação temporal do próprio conceito de Pessoa com Deficiência, uma vez que a visão estritamente médica e de ausência remonta

ideias antigas e conceitos ultrapassados. Sobre o conhecimento da deficiência de seus funcionários, a maioria dos gestores mostrou saber sobre o assunto e como lidar com eles, com exceção dos deficientes intelectuais, uma vez que apresentaram maior dificuldade de compreensão e gestão, abrindo uma janela a ser melhor trabalhada e sensibilizada pelo setor de Recursos Humanos da empresa. Em relação às necessidades de adaptação, a pesquisa revelou que os supervisores procuraram materializar as adaptações necessárias para incluir satisfatoriamente o novo colaborador e intervir junto à equipe quando necessário.

É possível concluir que todo processo de inclusão gera impactos nas equipes de trabalho dos setores. A presente pesquisa limitou-se à visão dos supervisores e, diante disso, sugere-se realizar novos estudos que contemplem o olhar da Pessoa com Deficiência frente ao seu próprio processo de inclusão, e também, outra que privilegie a interpretação dos membros das equipes de trabalho que receberam esse profissional, proporcionando assim, uma perspectiva completa e sistêmica do que é um processo de inclusão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APAE SP: **Sobre deficiência intelectual.** Disponível em: <<http://www.apaesp.org.br/SobreADeficienciaIntelectual/Paginas/O-que-e.aspx>>.

Acesso: 15 de out. 2016.

BERNE, Eric. **Estrutura e Dinâmica das Organizações dos Grupos.** Brasil: UNAT, 2011.

ESTATUTO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)>. Acesso em 20 de set. 2016.

FONSECA, Ricardo Tadeu Marques da. **A pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos: o direito do trabalho, uma ação afirmativa.** São Paulo: LTr, 2006.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais.** 4ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

GODOY, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais.** São Paulo: Saraiva, 2006;

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

I.SOCIAL: **RH expectativas percepções do mercado de trabalho 2014.** Disponível em: <[http://isocial.com.br/download/prof\\_rh\\_expectativas\\_percepcoes\\_mercado\\_trabalho-2014.pdf](http://isocial.com.br/download/prof_rh_expectativas_percepcoes_mercado_trabalho-2014.pdf)>. Acesso em: 15 de set. 2016.

IBGE. **CENSO 2010.** Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>> Acesso: 10 de out. 2016.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Ser ou estar, eis a questão: explicando o 'déficit' intelectual.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** 2ª Edição. Brasília: SIT, 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão Certo.** 3ª ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.

PAROLIN, Isabel Cristina Hierro. **Aprendendo a incluir e incluindo para aprender.** São José dos Campos: Pulso Editorial, 2006.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa nacional**. 1ª Edição. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

PESSOTTI, Isaías. **Deficiência mental**: da superstição à ciência. São Paulo: T.A.

SASSAKI, Romeu K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHEWINSKY, Sandra R. **A barbárie do preconceito contra o deficiente**: todos somos vítimas. Acta Fisiátrica, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASH, Carolyn L. **Enfrentando a deficiência**. Ed. da Universidade de São Paulo. São Paulo: Pioneira, 1988

VENTURA, Magda M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Ver SOCERJ. Vol. 20, nº. 5, setembro/outubro 2007. Disponível em: <  
[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf)>