Como os Gerentes vêem a Deficiência[1] em Empresas Brasileiras

Dra. Maria Nivalda de Carvalho-Freitas
Universidade Federal de São João del Rei
nivalda@ufsj.edu.br

Os estudos sobre a gestão da diversidade, com foco específico nas pessoas com deficiência, têm indicado que uma grande dificuldade para inserir e gerir o trabalho dessas pessoas nas organizações é a forma como os gestores vêem a deficiência.

Várias pesquisas que analisam as dificuldades das pessoas com deficiência para se inserir no mercado de trabalho têm concluído que existe uma falta acentuada de conhecimento em relação à capacidade de trabalho dessas pessoas e desconhecimento do que seja a deficiência (OLIVEIRA, 1993; ANACHE, 1996; CARREIRA, 1997; MANTOAN, 1997; LANCILLOTTI, 2001; dentre outras).

Tendo como referência essas constatações, o **objetivo** desta pesquisa foi analisar a forma como os gestores vêem a deficiência e as possibilidades de trabalho de pessoas com deficiência nas organizações.

Para a realização da pesquisa foi desenvolvido o construto de C*oncepções de deficiência* definido como modos de pensamento construídos ao longo da história, e que oferecem os elementos utilizados para a qualificação das pessoas com deficiência e as justificativas para as ações em relação a elas.

Foram utilizadas para a construção do construto de *concepções de deficiência* quatro matrizes de interpretação sobre a deficiência, identificadas ao longo da história. Por matrizes interpretativas entendem-se as modalidades relativamente estáveis e organizadas de pensamento ancoradas em concepções de homem, de mundo e de sociedade que organizam a atividade social, reconhecem e qualificam necessidades, e admitem formas de satisfazê-las, em função de seus fins.

[1]Na presente pesquisa, a deficiência será considerada como o produto da articulação entre condição biológica, contingências históricas, sociais e espaciais, o qual poderá resultar numa maior ou menor possibilidade de discriminação ou inserção social das pessoas com deficiência. É importante sublinhar que na presente pesquisa, devido à grande heterogeneidade deste grupo, foram consideradas, de forma indistinta, pessoas com deficiência física e sensorial (auditiva e visual) que estavam atuando no mercado formal de trabalho e que não tinham nenhum déficit cognitivo ou distúrbio mental. Não foi utilizado o termo *pessoas com necessidades especiais* devido à pouca especificidade do termo, nele podendo ser incluídas pessoas obesas, idosas, com transtorno de atenção etc.

Quatro matrizes foram utilizadas para compor as sete *concepções de deficiência* que foram objeto de análise no estudo empírico:

1. A *deficiência vista como fenômeno espiritual* cuja característica principal das pessoas que a possuem é atribuir uma origem metafísica à deficiência e considerá-la uma manifestação de desejos ou castigos divinos. A pessoa com deficiência, nesta matriz, é considerada como alguém que precisa ser mantida e cuidada, contribuindo para o surgimento de sentimentos de caridade e compaixão em relação a elas.
2. A *normalidade como matriz de interpretação*, as pessoas que compartilham desta concepção têm na norma seu padrão de avaliação, sendo a deficiência considerada um "desvio" ou "doença" que necessita de cuidados especiais dos profissionais da saúde. Para as pessoas que possuem esta visão da deficiência, a possibilidade de inserção das pessoas com deficiência se dá mediante a reabilitação e a adequação delas ao sistema social. Geralmente, as pessoas que compartilham desta concepção consideram que as pessoas com deficiência assumem atitudes inadequadas no trabalho provocando situações embaraçosas, são mais propensas a acidentes, têm problemas de relacionamento e devem ser alocadas em setores específicos da empresa. Além disso, consideram as instituições especializadas mais adequadas ao trabalho das pessoas com deficiência.
3. A *inclusão como matriz de interpretação*, esta concepção é compartilhada pelas pessoas que deslocam sua percepção da deficiência de um problema individual para um problema social. O pressuposto compartilhado pelas pessoas que possuem esta visão da deficiência é de que a sociedade tem que se adaptar para incluir a todos e que a inclusão das pessoas com deficiência deve ser feita a partir de suas potencialidades.
4. A *matriz de interpretação técnica da deficiência* se materializa através da concepção de que a diversidade é um recurso a ser gerido nas organizações, e que consideram as práticas sociais e organizacionais como veículos para a participação e inclusão das pessoas com deficiência. Essa matriz se traduz em quatro fatores que avaliam as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência em relação à:

- *Percepção de desempenho*: como característica geral, este fator focaliza a percepção das pessoas em relação ao desempenho, produtividade e qualidade de trabalho das pessoas com deficiência e suas implicações para a competitividade da empresa.
- *Percepção do vínculo*: como característica geral, este fator focaliza a percepção das pessoas em relação ao comprometimento e estabilidade no emprego das pessoas com deficiência.

- *Percepção dos benefícios da contratação*: este fator focaliza a percepção do impacto da contratação de pessoas com deficiência para a imagem da empresa junto a funcionários e clientes e também para o clima da organização.
- *Percepção sobre a necessidade de treinamento*: este fator indica a percepção quanto à necessidade de treinamento das chefias e funcionários para a inserção de pessoas com deficiência na empresa.

O universo da pesquisa foi constituído pelas 147 empresas que divulgaram seu balanço social no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, e que contratavam pessoas com deficiência e tinham seus resultados disponibilizados, por via eletrônica, nesse Instituto, em dezembro de 2004.

As 18 empresas que se dispuseram a fazer parte da amostra utilizada na presente pesquisa (amostra de conveniência) responderam a um *survey* eletrônico contendo o inventário de Concepções de Deficiência.

Participaram da pesquisa 163 gerentes que trabalhavam diretamente com pessoas com deficiência.

Além disso, foi realizado um Estudo de Caso com uma das empresas que participou do *survey*, visando aprofundar as análises obtidas na primeira parte da pesquisa. A empresa participante possui cerca de 1400 pessoas com deficiência em seu quadro de pessoal. A amostra foi escolhida através de critérios de diversidade: unidades diferentes e coordenação de trabalho de pessoas com diferentes tipos de deficiência, num total de 11 gerentes.

A análise dos dados permitiu constatar que cerca de16% dos respondentes acreditam que a deficiência tenha uma origem metafísica, isto é, que seja proveniente de eleição ou castigo divino. A análise das entrevistas levam a crer que para esses gerentes o trabalho com pessoas com deficiência é mais conflituoso, devido ao dilema que vivem entre a compaixão e os sentimentos de caridade sentidos e a necessidade de avaliar o desempenho dessas pessoas.

A análise dos dados revelou que 21% dos gestores consideram a deficiência como um desvio da *normalidade* e compartilham do pressuposto de que as pessoas com deficiência precisam ser separadas das demais, quer seja em setores específicos da empresa, quer seja em instituições especializadas. As análises das entrevistas identificaram que a alocação de pessoas com deficiência é uma temática controvertida entre os gerentes e mesmo entre alguns profissionais que atuam com a inserção de pessoas com deficiência.

Em relação à *concepção baseada em pressupostos da inclusão* 81% dos gestores têm assumido a posição de que é necessário modificar o ambiente de trabalho para ser acessível a todos, o que é uma tendência na atualidade.

Em relação à percepção de desempenho 92% dos gestores avaliam positivamente o desempenho das pessoas com deficiência. De forma geral, os entrevistados afirmam que as pessoas com deficiência têm desempenho similar ao das demais pessoas e que a inserção dessas pessoas não tem impacto negativo na competitividade da empresa. No entanto, alguns gerentes disseram que o "desempenho depende muito das pessoas, elas são diferentes".

Em relação à *percepção do vínculo* das pessoas com deficiência em relação ao trabalho, os gestores se dividem, 42% concorda que as pessoas com deficiência sejam mais comprometidas que as demais e 58% afirma não haver diferença entre pessoas com e sem deficiência no que se refere ao compromisso com o trabalho, dados que foram confirmados pelas entrevistas.

Em relação à *percepção dos benefícios da contratação* de pessoas com deficiência, verificou-se que a maioria dos respondentes (94%) concorda que a contratação de pessoas com deficiência beneficia a empresa, através da melhoria seja do clima interno, seja da imagem da empresa junto a clientes e funcionários.

Em relação à *percepção sobre a necessidade de treinamento* 45% dos gestores discordam que as chefias e os funcionários precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência. Os resultados das entrevistas indicam a ausência de treinamentos sistematizados e de discussões mais amplas sobre a inserção de pessoas com deficiência nas empresas.

Finalizando, a presente pesquisa identificou que os gerentes têm concepções diferentes sobre a deficiência, às vezes antagônicas entre si, o que torna a gestão dessa dimensão da diversidade uma tarefa complexa. Por outro lado, revela que se essas concepções tiveram origens históricas diferenciadas e que vêem se modificando ao longo do tempo, é possível trabalhar para construir práticas inclusivas dentro das organizações, em que as organizações se modifiquem para ser acessível a todos.

Eixo do trabalho: TRABALHO

Como os Gerentes vêem a Deficiência em Empresas Brasileiras

Dra. Maria Nivalda de Carvalho-Freitas
Universidade Federal de São João del Rei
nivalda@ufsj.edu.br

1 Introdução

No Brasil existem 24,5 milhões de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência, o que representa 14,5% da população brasileira (IBGE, 2000). Em relação aos direitos trabalhistas, as pessoas com deficiência e acidentados são amparados pela Constituição, regulamentada pelas leis 8.213/91, que indica os percentuais de postos de trabalho de acordo com o número de empregados da empresa, e 7.853/89, referente à política nacional voltada para o portador de deficiência. O direito ao trabalho do portador de deficiência também é assegurado pelo decreto 3.298/99, o qual determina a forma de acesso ao mercado formal de trabalho.

A legislação que ampara os direitos das pessoas com deficiência traz um desafio novo para as organizações de trabalho. As empresas se vêem instadas a ressignificar a concepção que têm das possibilidades de trabalho das pessoas portadoras de deficiência, em um contexto de crise do emprego, em função da reestruturação produtiva, responsável pela redução do número de postos de trabalho, na medida em que é possível produzir mais com menos mão de obra (RIFKIN, 1995; CASTEL, 1998); dos processos de globalização que afetam o emprego nos países periféricos (POCHMANN, 2001; COUTINHO, 1997); da conjugação da reestruturação produtiva e da ausência de qualificação dos trabalhadores para assumir novos postos de trabalho (BARROS, COSSIO e TELES, 2001); e das políticas econômicas adotadas pelo Governo Federal.

Fato é que as modificações na organização do trabalho, em decorrência da difusão de um novo padrão tecnológico, e a orientação das empresas para trabalhar com um número de empregados cada vez mais reduzido têm elevado, segundo Pochmann (2001), as exigências de contratação de empregados com polivalência funcional, maior nível de motivação e novas habilidades para o exercício de suas atividades.

Essas exigências do mundo do trabalho se confrontam com a “falta de conhecimento, por parte dos administradores, da capacidade de trabalho da pessoa portadora de deficiência” (CARREIRA, 1997, p. 24), o que dificulta a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

A literatura sobre inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho tem mostrado que muitas das dificuldades associadas a este processo estão em encontrar empregadores disponíveis, dadas às inúmeras dúvidas que eles possuem (OLIVEIRA, 1993). Pesquisas realizadas no Brasil têm constatado que, apesar de ser o principal instrumento disponível às pessoas com deficiência para barganhar um lugar no mercado de trabalho formal, a Lei de Cotas, vigente desde 1999, não é cumprida (NERI *et al*, 2003; HEINSKI e BIGNETT, 2002).

Esse cenário apresenta alguns problemas (de fundo) para a questão da inserção e gestão do trabalho das pessoas com deficiência: um contexto de mudanças nas relações de trabalho, que implica numa exigência de polivalência cada vez maior do trabalhador; a regulamentação de leis que garantem reserva de cotas para as pessoas com deficiência, e seu não cumprimento por parte de muitas empresas; o desconhecimento das possibilidades de trabalho dessas pessoas por parte dos empregadores; e o desenvolvimento de práticas de gestão do trabalho das pessoas com deficiência que as segregam em setores específicos das empresas ou em funções menos valorizadas.

Assim, considerando que a forma como os empregadores vêem a deficiência e o desconhecimento das possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência por parte deles são dimensões relevantes para o estudo da inserção de pessoas com deficiência nas organizações, a presente pesquisa teve por **objetivo** verificar, em empresas brasileiras, como os gestores vêem a deficiência e as possibilidades de trabalho de pessoas com deficiência.

2 Concepções de Deficiência

Visando caracterizar as principais interpretações de deficiência existentes ao longo da história e que se mantêm na atualidade foi adotado o pressuposto de que a forma de interpretação compartilhada pelas pessoas sobre a deficiência é um fator explicativo importante para a gestão dessa dimensão da diversidade, devido a seu impacto nas ações e escolhas das pessoas. O método utilizado foi a análise histórica das principais invariantes ou padrões de comportamento que permanecem nas visões compartilhadas sobre a deficiência ao longo do tempo.

A opção pela análise histórica se deve à possibilidade de retirar a questão da deficiência de uma perspectiva meramente de atributos característicos da pessoa com deficiência (estereótipos) e recolocá-la na dimensão das relações em que a deficiência é revestida de significações específicas conforme o contexto analisado.

Para os efeitos desta pesquisa, *concepções de deficiência* são consideradas como formas de interpretação da deficiência predominantes ao longo do tempo, que se caracterizam como matrizes interpretativas que moldaram e legitimaram a distinção das pessoas com deficiência, tanto na sociedade quanto no trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2007).

As concepções de deficiência como formas de interpretação não necessariamente se fundam numa escolha racional baseada numa informação disponível para fazer avaliações e tomar decisões. Pelo contrário, admite-se que a ausência de informação e conhecimento também seja um elemento que interfere na interpretação da deficiência e nas ações das pessoas. A deficiência, por suas características pouco familiares, pode ser concebida dentro da categoria de estranho estudada por Freud (1919), isto é, como oposto ao que é familiar, o não conhecido e, dentro dos fenômenos considerados estranhos, afirma que o leigo vê neles forças previamente insuspeitadas, causando-lhes um sentimento de estranheza.

Nesse sentido, as *concepções de deficiência* são modos de pensamento construídos ao longo da história, não necessariamente fundados em informações e conhecimentos racionais, que oferecem os elementos utilizados para a qualificação das pessoas com deficiência e as justificativas para as ações em relação a elas (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Quatro matrizes foram utilizadas para compor as sete *concepções de deficiência* que foram objeto de análise no estudo empírico:

1. A *deficiência vista como fenômeno espiritual* cuja característica principal das pessoas que a possuem é atribuir uma origem metafísica à deficiência e considerá-la uma manifestação de desejos ou castigos divinos. A pessoa com deficiência, nesta matriz, é considerada como alguém que precisa ser mantida e cuidada, contribuindo para o surgimento de sentimentos de caridade e compaixão em relação a elas.
2. A *normalidade como matriz de interpretação*, as pessoas que compartilham desta concepção têm na norma seu padrão de avaliação, sendo a deficiência considerada um "desvio" ou "doença" que necessita de cuidados especiais dos profissionais da saúde. Para as pessoas que possuem esta visão da deficiência, a possibilidade de inserção das pessoas com deficiência se dá mediante a reabilitação e a adequação delas ao sistema social. Geralmente, as pessoas que compartilham desta concepção consideram que as pessoas com deficiência assumem atitudes inadequadas no trabalho provocando situações embaraçosas, são mais propensas a acidentes, têm problemas de relacionamento e devem ser alocadas em setores específicos da empresa. Além disso, consideram as instituições especializadas mais adequadas ao trabalho das pessoas com deficiência.

3. A *inclusão como matriz de interpretação*, esta concepção é compartilhada pelas pessoas que deslocam sua percepção da deficiência de um problema individual para um problema social. O pressuposto compartilhado pelas pessoas que possuem esta visão da deficiência é de que a sociedade tem que se adaptar para incluir a todos e que a inclusão das pessoas com deficiência deve ser feita a partir de suas potencialidades.
4. A *matriz de interpretação técnica da deficiência* se materializa através da concepção de que a diversidade é um recurso a ser gerido nas organizações, e que consideram as práticas sociais e organizacionais como veículos para a participação e inclusão das pessoas com deficiência. Essa matriz se traduz em quatro fatores que avaliam as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência em relação à:

- *Percepção de desempenho*: como característica geral, este fator focaliza a percepção das pessoas em relação ao desempenho, produtividade e qualidade de trabalho das pessoas com deficiência e suas implicações para a competitividade da empresa.
- *Percepção do vínculo*: como característica geral, este fator focaliza a percepção das pessoas em relação ao comprometimento e estabilidade no emprego das pessoas com deficiência.
- *Percepção dos benefícios da contratação*: este fator focaliza a percepção do impacto da contratação de pessoas com deficiência para a imagem da empresa junto a funcionários e clientes e também para o clima da organização.
- *Percepção sobre a necessidade de treinamento*: este fator indica a percepção quanto à necessidade de treinamento das chefias e funcionários para a inserção de pessoas com deficiência na empresa.

3 Metodologia

O universo da pesquisa foi constituído pelas 147 empresas que divulgaram seu balanço social no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE , e que contratavam pessoas com deficiência e tinham seus resultados disponibilizados, por via eletrônica, nesse Instituto, em dezembro de 2004.

As 18 empresas que se dispuseram a fazer parte da amostra utilizada na presente pesquisa (amostra de conveniência) e que responderam a um *survey* eletrônico contendo o inventário de Concepções de Deficiência têm a seguinte caracterização: 78% das empresas participantes são do setor de serviços (Bancos, Empresas de Comunicação, Transporte e Outros). Em Outros constam: 1 empresa de serviço ao consumidor, 1 usina hidrelétrica, 1 empresa de distribuição, e 1 empresa de pesquisas. O setor da indústria representa 17% da

amostra e o setor agrícola, 5%. Das empresas participantes, 83% possuem mais de mil funcionários em seu quadro de pessoal. Com relação ao número de pessoas com deficiência, 39% delas possuem entre 20 e 100 funcionários portadores de deficiência e 28% possuem entre 100 e 500 funcionários com deficiência. Também fizeram parte da amostra, 28% de empresas que possuem até 20 funcionários portadores de deficiência e 5%, que possuem mais de 1000 funcionários portadores de deficiência.

Os participantes da pesquisa foram: profissionais que se responsabilizavam pela inserção de pessoas com deficiência nas empresas (a maioria da área de Recursos Humanos); profissionais da área de Saúde e Segurança no Trabalho; e chefias imediatas das pessoas com deficiência, num total de 163 pessoas.

Além disso, foi realizado um estudo de caso em uma grande instituição de serviços e intermediação financeira que possui cerca de 1400 funcionários com deficiência em seu quadro de pessoal. Funcionários com deficiência física, visual ou auditiva sem comprometimento intelectual, conforme interesse da pesquisa. Participaram da pesquisa três regionais da empresa: a Regional Minas, a Regional Bahia e a Regional Paraná.

A pesquisa se constitui de duas etapas:

1. Na primeira, com foco quantitativo, os gerentes de pessoas com deficiência e responsáveis pelo programa de inserção da empresa responderam ao Inventário de Concepção de Deficiência, totalizando 80 gestores (94% deles com formação superior), sendo 28% do Paraná, 51% de Minas Gerais e 21% da Bahia.
2. Na segunda etapa da pesquisa, com foco qualitativo, foram entrevistadas 11 gerências que trabalhavam diretamente com as pessoas com deficiência entrevistadas e cinco funcionários da área de Gestão de Pessoas que atuavam no programa de inserção de pessoas com deficiência da empresa. O objetivo das entrevistas foi aprofundar as análises dos questionários, através de questões semi-estruturadas sobre concepções de deficiência.

As entrevistas duraram, em média, 40 minutos. Foram anotados os principais aspectos mencionados das questões durante a entrevista, sendo que, ao final, retomava-se os principais pontos anotados e certificava com o entrevistado se o entendimento das respostas estava adequado (validação subjetiva).

As análises das entrevistas foram realizadas tendo como referência o conteúdo das entrevistas, isto é, a posição das pessoas quanto aos aspectos pesquisados. Foi contemplada a freqüência de respostas de conteúdo similar, considerando a predominância quantitativa das posições das pessoas sobre as questões. As entrevistas foram ainda analisadas considerando-se o contexto da empresa, enfatizando a “interpretação em contexto” (Lüdke e André, 1986, p.

18), isto é, analisando as respostas frente às características específicas da empresa e em relação às práticas de inserção adotadas por ela.

4 Análise e Discussão dos Dados

Os resultados da pesquisa empírica confirmaram o pressuposto teórico da coexistência de múltiplas concepções de deficiência, que se organizam em modalidades relativamente estáveis de pensamento, que tanto implicam no reconhecimento e na qualificação do que seja deficiência quanto admitem formas específicas de lidar com elas e com o trabalho das pessoas com deficiência.

Além disso, foi verificado que os padrões de relações que caracterizam uma determinada concepção de deficiência, apesar de suas origens serem localizadas em períodos específicos da história, ainda permanecem na atualidade, reafirmando a fertilidade da perspectiva estrutural no desenvolvimento do conhecimento.

A tipificação das concepções de deficiência permitiu que se caracterizassem padrões de percepções sobre a deficiência e sobre o trabalho de pessoas com deficiência, auxiliando na compreensão do processo de inserção e gestão do trabalho dessas pessoas nas empresas. As principais *concepções de deficiência* construídas ao longo da história e ainda mantidas na atualidade são: a *espiritual*, a baseada na *normalidade*, a baseada na *inclusão* e a *técnica*, conforme síntese dos resultados apresentados a seguir.

Foi constatado que 13% dos respondentes do *survey* e 19% dos respondentes do estudo de caso têm na *matriz espiritual* uma forma possível de se conceber a deficiência, o que tem como conseqüência uma ação pautada na ética da caridade, cujo valor é o auxílio às pessoas com deficiência, visto como uma possibilidade de redenção do ser humano. Essa forma de ver a deficiência é antagônica às exigências de desempenho e de resultado das empresas modernas, gerando conflitos para os gestores que compartilham dessa concepção, principalmente quando o desempenho das pessoas com deficiência sob suas responsabilidades não atendem às demandas esperadas. Essa contradição parece manter os gestores em um estado de tensão e construção de soluções provisórias: não falar sobre o desempenho do subordinado, assumir atitudes paternalistas etc. No entanto, essas são constatações que necessitam de novas pesquisas para sua ratificação ou retificação.

Quanto à matriz baseada em pressupostos da *normalidade* pode ser constatado, tanto no *survey* como no estudo de caso, que cerca de 20% dos respondentes ainda compartilham o pressuposto de que somente alguns setores são adequados ao trabalho das pessoas com deficiência, reiterando a perspectiva de que o critério de alocação na função é o tipo de

deficiência, já que esta se constitui em um “desvio” da normalidade. Essa concepção de deficiência pode ter um impacto na carreira das pessoas com deficiência. Considerando que o gestor tem um papel fundamental na carreira de seu subordinado, em função da avaliação que faz de seu desempenho, uma concepção de deficiência que considera que o fator de distinção do desempenho seja a própria deficiência muito provavelmente terá repercussões nas possibilidades de crescimento profissional dessas pessoas. No entanto, é necessário realizar novos estudos para confirmar essas suposições.

A concepção baseada na *inclusão* é compartilhada pela maioria dos gestores, tanto no *survey* como no estudo de caso, indicando uma modificação nos modelos de interpretação da deficiência que passam a ser considerados como um fenômeno contingencial, sendo necessário a remodelação das ações e do ambiente de trabalho para ser acessível a todos. No entanto, é necessário considerar que as empresas que participaram da pesquisa têm a prática de divulgar seus resultados em balanços sociais, fazendo questão de associar seu nome à imagem de uma empresa socialmente responsável. Nesse sentido, não é possível generalizar e dizer que existe uma emergência de uma nova concepção de deficiência entre as empresas nacionais mais calcada na inclusão, mesmo porque a maioria das empresas que fazem parte desse universo (147 empresas em 2004) não se dispôs a fazer parte da pesquisa, o que parece indicar resistência, fruto da insegurança e dos receios em revelar suas experiências, havendo a predominância de ações e políticas ainda não consolidadas.

A *concepção técnica* da deficiência e seus fatores verificados na pesquisa – *desempenho, vínculo, benefícios da contratação* e *necessidade de treinamento* – reforçaram a perspectiva do trabalho das pessoas com deficiência como um recurso a ser gerenciado dentro das organizações, o que implica em percepção do desempenho compatível com as pessoas não portadoras de deficiência e benefícios para a imagem da empresa. No entanto, a questão da necessidade de treinamento para a inserção de pessoas com deficiência se caracterizou como uma questão controvertida, dividindo as opiniões das pessoas tanto no *survey* como no estudo de caso, configurando-se como uma questão que precisa ser investigada em futuras pesquisas. Também a questão do vínculo, que partia da premissa de que a estabilidade e o comprometimento das pessoas com deficiência eram maiores do que o das demais pessoas, em função das dificuldades de inserção no mercado de trabalho, não se confirmou na presente pesquisa, sendo necessário produzir pesquisas que se debrucem sobre a questão do vínculo das pessoas com deficiência e o trabalho.

5 Conclusões

A constatação da presença de diversas concepções de deficiência compartilhadas pelos gerentes que atuam diretamente com pessoas com deficiência no cotidiano de trabalho revela a complexidade da gestão da diversidade nas organizações, pois implica a necessidade de um equacionamento de questões relacionadas às formas como os gestores percebem o trabalho das pessoas com deficiência e, em conseqüência, a gestão e avaliação do trabalho dessas pessoas.

Além disso, indica a necessidade de diagnósticos e processos de sensibilização quanto às formas como os gestores vêem a deficiência, quer seja antes ou durante o processo de inserção de pessoas com deficiência nas organizações, visando a humanização desse processo e a inclusão efetiva dessas pessoas no universo do trabalho formal.

Referências Bibliográficas

BARROS. R; P.; COSSIO, M. B.; TELES, J. L. A eficácia das políticas de trabalho e renda no combate à pobreza. In: VELLOSO, J. P. R. *et al*. (coord.). *Soluções para a questão do emprego*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. p. 49-63.

BRASIL. *Decreto n. 3.298*, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n. 7.853, consolida as normas de proteção e dá outras providências.

CARREIRA, D. A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho. In: MANTOAN, M. T. E. (org.). *A integração de pessoas com deficiência*: contribuições para uma reflexão sobre o tema. São Paulo: Memonn, 1997. p. 95-114.

CARVALHO-FREITAS, M. N. *A Inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras. Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*. 2007. 314 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*: uma crônica do salariado. Petrópolis: Vozes, 1998. 421 p.

COUTINHO, L. A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização. In: VELLOSO, J. P. R. (coord.). *Brasil*: desafios de um país em transformação. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. p. 54-71.

FREUD, S. O Estranho (1919). In: FREUD, S. *Obras Psicológicas Completas*. Rio de Janeiro: Imago, 1976 (v. XVII, 1917-1919). p. 273-318.

HEINSKI, R. M. M. S; BIGNETTI, L. P. A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. Cladea, 2002. Porto Alegre. *Anais eletrônicos...*, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Sistema IBGE de recuperação automática – SIDRA*, 2000. Disponível em: <http//www,sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 14 out. 2002.

NERI, M. *et al*. *Retratos da Deficiência no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003. 188 p.

OLIVEIRA, M. H. A. Núcleos cooperativos: uma perspectiva profissional para o portador de deficiência. *Em Aberto*, Brasília, ano 13, n. 60, p. 106-108, out./dez. 1993.

POCHMANN, M. *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001. 299 p.

RIFKIN, J. *The end of work*: the declive of global labor force and the post-market era. New York: Tarcher, 1995. 398 p.