

Os Principais Desafios das Empresas no Processo de Inclusão de Funcionários com Deficiência no Ambiente Corporativo

Luiza Russo

Diretora Executiva do Instituto Paradigma

As empresas têm buscado compreender e se posicionar em relação aos seus limites e possibilidades, no cumprimento da Lei nº 8213/91, conhecida como a “Lei de Cotas”. Assim, procuram desenhar suas estratégias corporativas seguindo diferentes caminhos e abordagens, até porque para este desafio, da inclusão de funcionários com deficiência no ambiente de trabalho, não existe uma receita pronta.

Para isso, é necessário que se conheça os objetivos da referida lei de forma a operacionalizá-la com eficácia. Ela determina que empresas com mais de 100 funcionários devem destinar entre 2% a 5% do total de vagas para funcionários com deficiência, que preenchem as especificações da lei, distribuídas nas seguintes proporções:

- 2% das vagas, para pessoas com deficiência, nas empresas com 100 a 200 funcionários;
- 3% das vagas, para pessoas com deficiência, em empresas com 201 a 500 funcionários;
- 4% das vagas para pessoas com deficiência, em empresas com 5001 a 1000 funcionários;
- 5% das vagas para aquelas com 1001 ou mais funcionários.

Apesar da Lei de Cotas ter sido homologada em 1991, ela só passou a ser efetivamente implantada a partir dos anos 2000, quando se iniciou uma fiscalização mais diligente. O texto da Lei 8213/91, também foi aprimorado em 2004, explicitando de forma mais clara quais as características das

deficiências que se enquadravam na legislação, sanando dúvidas levantadas na publicação do primeiro texto.

Para as empresas que não cumprirem a cota de contratação, a pena prevista é uma multa que varia em função do grau da infração. O que se observa como alternativa para as empresas que apresentam dificuldades em cumprir a cota prevista é a assinatura de um termo de ajustamento de conduta com o Ministério do Trabalho, para que estruturem um planejamento interno, onde as ações serão monitoradas pelo fiscal do trabalho, com prazos e metas, de forma a conseguir superar seus desafios, para a contratação das pessoas com deficiência.

A partir das experiências do Instituto Paradigma, no apoio técnico e assessoria aos gestores, verificamos que os projetos corporativos que contam com o comprometimento da liderança tendem a progredir com sucesso. Esse comprometimento não deve se pautar apenas na adoção de discursos que enfatizam valores filosóficos e éticos da questão da inclusão, mas também no apoio concreto às iniciativas internas, com orçamento e metas bem delineadas, que promovam mudanças significativas no ambiente corporativo, como acessibilidade, a formação dos gestores e funcionários, assim como a adoção de indicadores de avaliação do impacto desses resultados, para se garantir a sustentabilidade das ações.

Na estruturação e gestão do projeto corporativo para a inclusão, é necessário que se organize uma força-tarefa que seguirá responsável pela implantação do planejamento estabelecido e pela mobilização de todos para o cumprimento dos prazos e metas. Para isso, é importante formalizar a composição de um comitê, ou grupo de trabalho, que assegure a legitimidade do projeto e do processo, seguindo com rigor todas as atividades planejadas, elaborando registros para avaliação e realinhamento do projeto, quando necessário.

Dessa forma, também se preserva a memória da empresa em relação ao seu processo de inclusão, uma vez que temos que considerar a possível movimentação de gestores e colaboradores internos. Temos verificado, com certa frequência, a perda do histórico do processo de inclusão quando a

empresa perde o gestor ou a referência responsável por ele, gerando posterior retrabalho, ignorando as boas práticas e iniciativas implementadas na empresa.

Para facilitar o mapeamento das principais variáveis que se apresentam na implantação de um projeto corporativo para a inclusão de funcionários com deficiência, sugerimos abaixo um "check list" que poderá contribuir para o levantamento da realidade do ambiente corporativo, destacando as principais providências que deverão ser tomadas, de forma planejada, com prazos e metas. Esses indicadores poderão demandar níveis diferentes de intervenção dependendo dos recursos disponíveis e do segmento que a empresa atua.

I – Acessibilidade:

É preciso se levar em conta que a acessibilidade deverá dialogar constantemente com as questões de saúde ocupacional e segurança de todos os funcionários no ambiente de trabalho, em especial aqueles com deficiência. Nessa perspectiva, os profissionais responsáveis por essas áreas são fundamentais como referências técnicas para se definir um ambiente saudável, seguro, sem barreiras, e que se traduza em qualidade de vida e produtividade para todos. Além disso, a ajuda de um arquiteto poderá agregar um valor importante ao projeto, que é planejar e viabilizar um espaço acessível e sem barreiras para todas as pessoas (com e sem deficiências).

Assim, neste aspecto, três variáveis são fundamentais para se observar: as questões da saúde ocupacional; como se dá a ocupação do espaço, levando em conta a circulação e a segurança em situações rotineiras e críticas (incêndio e desocupação rápida do espaço); e a identificação da existência de barreiras físicas e arquitetônicas que limitem ou inviabilizem a convivência coletiva e/ou a produtividade das pessoas com deficiência, ou com limitações temporárias. Observando esses aspectos, é necessário se considerar a realidade das empresas, em relação as seguintes situações:

- A) Quando a empresa ocupa espaço alugado em prédios comerciais: a primeira providência é, na ocasião da locação do imóvel, verificar se os espaços das áreas comuns atendem as normas de acessibilidade para que se garanta o livre acesso das pessoas com deficiência e com mobilidade reduzida. Além disso, no ambiente interno é necessário continuar observando as três variáveis citadas no parágrafo acima. Também verificamos que em espaços alugados, muitos gestores preocupam-se em investir em acessibilidade apenas no espaço de trabalho do funcionário com deficiência. Essa situação tem se demonstrado ineficiente, pois as barreiras do entorno permanecem; ou são adotadas medidas improvisadas e paliativas que poderão causar um sentimento de discriminação por parte do funcionário, trazendo situações de desconforto interno e até demandas jurídicas para a empresa;
- B) Quando a empresa ocupa espaço próprio: Neste caso, é interessante se fazer um diagnóstico de acessibilidade amplo e detalhado do espaço ocupado (áreas comuns e áreas internas), que possibilite se eleger prioridades e planejá-las a curto, médio e longo prazo, destinando orçamento factível para o projeto. Outra situação importante é se mapear os recursos de acessibilidade urbanos no entorno da empresa, que muitas vezes poderão representar barreiras para a livre circulação dos funcionários e da população em geral, como por exemplo: calçadas, faixas de pedestre, semáforos, acesso ao transporte público etc.. Interagir com os gestores públicos responsáveis por corrigir essas distorções, faz parte das iniciativas cidadãs da empresa, com compromisso com a sustentabilidade, a responsabilidade social e a qualidade de vida das pessoas.

II) Mapeamento dos Funcionários com Deficiência já Contratados:

A questão inicial nesta etapa é trazer estes funcionários para uma reflexão sobre as atividades cotidianas que representaram, ou ainda representam, desafios na sua atividade profissional. É importante também assinalar as conquistas e os obstáculos que foram superados positivamente,

refletindo sobre os fatores que contribuíram para essa superação. Esse feedback poderá ser valioso, para o funcionário com deficiência e para a empresa, contribuindo para a confirmação dos próximos passos que a empresa deverá seguir no processo de inclusão de novos funcionários com deficiência. Significa também, poder mapear o clima organizacional, e entender a representação desse processo nas relações e nos valores praticados internamente, de forma explícita ou implícita, dimensionando, mais concretamente, as relações pessoais e em grupo, assim como o convívio com as diferenças.

Pergunte como os funcionários com deficiência avaliam o seu desempenho, e como tem se dado a sua participação no desenvolvimento do trabalho, no cumprimento das metas de sua área, e a sua relação com a equipe que interage; verifique com os gestores, e parceiros de trabalho desses funcionários, quais foram, ou ainda são, os principais desafios e dificuldades para tratar deste processo. No caso de a empresa contar com muitos funcionários, é possível trabalhar esses temas com a organização de Grupos Focais, colhendo informações de forma mais dinâmica. Essas informações serão muito úteis para o alinhamento do projeto corporativo de inclusão na empresa, e poderão sinalizar as boas práticas já implantadas, e as “cicatrices” adquiridas, eventualmente, com iniciativas malsucedidas.

Esta etapa, além de trazer elementos qualitativos importantes para a adequação do processo corporativo de inclusão, poderá proporcionar informações quantitativas importantes, para o detalhamento do perfil dos profissionais com deficiência contratados, em face das formalidades jurídicas para o cumprimento da Lei de Cotas, corrigindo distorções eventuais.

III) Estratégias Corporativas de Comunicação Interna:

É fundamental que todos tenham informações a respeito do processo de inclusão na empresa, favorecendo uma compreensão dos valores e objetivos adotados e o desenvolvimento de uma coesão e corresponsabilidade de todos no trato dessa questão.

A comunicação corporativa é uma importante ferramenta para disseminar as boas práticas já implantadas na empresa, assim como garantir um feedback positivo às equipes envolvidas, motivando outros funcionários a participarem das rotinas do projeto, e apreciarem o convívio com as pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Para isso, é necessário:

- Definir e comunicar claramente metas e expectativas do projeto corporativo de inclusão, em todos os níveis hierárquicos da empresa;
- Definir os canais e recursos internos de comunicação mais eficazes;
- Surpreender os funcionários com abordagens criativas e materiais que tenham menor cunho assistencialista, maior conteúdo informativos e relevância para o desenvolvimento das rotinas de trabalho;
- Compreender que os processos de sensibilização interna com depoimentos de superação de pessoas com deficiência são inspiradores, e poderão ser utilizados, mas a sua eficácia é passageira, uma vez que mobilizam emocionalmente as pessoas, mas não garantem uma mudança efetiva de comportamento.

IV) Recrutamento e Seleção de Profissionais com Deficiência:

Essa situação tem sido trabalhada de diferentes formas. Muitas vezes as empresas cuidam dessa demanda internamente, buscando capacitar sua equipe de RH; ou capacitam seus fornecedores; ou ainda contratam empresas especializadas para cuidarem integralmente dessa tarefa. É importante ressaltar que nem sempre o mercado dispõe de pessoas com deficiência capacitadas, o que determina que algumas empresas selecionem e capacitem esses profissionais internamente, contando com a suas habilidades, experiências prévias, e seu perfil comportamental.

Podemos considerar algumas estratégias para a qualificação e desenvolvimento dos funcionários com deficiência:

- A empresa deverá oferecer cursos específicos de qualificação com seus parceiros (SENAI, SENAC etc.), qualificando-os para exercer funções específicas no ambiente de trabalho; ou oferecer cursos mais generalistas, desenvolvendo habilidades e atitudes consideradas

estratégicas em seu ambiente de trabalho, deixando a formação específica para o gestor da área em que o funcionário com deficiência irá trabalhar.

- Além da formação inicial, é importante que os gestores preparem suas equipes internas, organizando espaço para coaching e feedback nos primeiros 3 a 6 meses do funcionário com deficiência e sua equipe;
- A área de RH deve desenvolver um trabalho cooperativo com gestores envolvidos no processo de inclusão, apoiando-os na busca de soluções de eventuais dificuldades;
- Estimular os funcionários com deficiência a resgatarem sua escolaridade é fundamental. Essa iniciativa facilita o desenvolvimento de suas carreiras, além de contribuir com sua autoestima;
- Após o período de experiência do funcionário incluído na rotina de sua área, é importante que a equipe de RH faça, com ele, um planejamento de carreira de modo a incentivá-lo a buscar seu autodesenvolvimento, assim como traçar objetivos concretos em relação ao seu crescimento funcional. Esse cuidado é muito importante para garantir equidade de oportunidades, sem, contudo, promover uma situação de superproteção.

Mesmo contando com estratégias para a preparação da empresa, seus funcionários, e assegurando recursos para a estruturação de espaços internos acessíveis; investindo na qualificação profissional das pessoas com deficiência considerando as questões de segurança e acessibilidade no espaço de trabalho, ainda representa um desafio para as empresas viabilizar o cumprimento da chamada Lei de Cotas. Alguns aspectos ainda são apontados pelas empresas como entraves para o cumprimento da referida Lei, impedindo, em alguns casos, que esse processo se efetive de forma mais natural, no ambiente corporativo. Segundo Fagundes, 2008 (in Friedrich, 2017), as empresas relatam as seguintes dificuldades:

- Alguns segmentos empresariais apresentam maior dificuldade em cumprir a determinação legal de contratar pessoas com deficiência, em função da complexidade, ou das particularidades da sua produção, ou do segmento em que atuam, por conta da baixa qualificação dos

- candidatos para exercer atividades mais complexas, que exigem um *know-how* tecnológico maior, impactando no processo de contratação;
- No seu artigo 93, a Lei de Cotas dispõe que a “dispensa imotivada em contrato por prazo indeterminado, somente poderão ocorrer após a contratação de outro trabalhador com deficiência ou beneficiário reabilitado da Previdência Social”. Segundo as empresas, esta questão onera e desestimula as contratações, uma vez que designada a função para o funcionário com deficiência, este cargo se tornará vinculado permanentemente a serviço das cotas; e a cada substituição demandará novas procuras, novos processos seletivos, novos treinamentos, com investimento de tempo e risco de baixa produtividade para as áreas que oferecem tais vagas, criando resistências internas. Por outro lado, segundo as empresas, não se pode destinar vagas específicas, pois representaria uma posição segregacionista e discriminatória, em relação ao processo de inclusão;
 - As empresas com maior risco de acidentes de trabalho manifestam suas dificuldades para o cumprimento das suas cotas, pois não podendo determinar vagas para pessoas com deficiência somente em áreas específicas de baixo risco, ficam refém do cálculo matemático geral que contabilizam as vagas indistintamente pelo número de funcionários, o que na maioria das vezes inviabiliza o seu cumprimento;
 - A carência social, as dificuldades em acessar os serviços de reabilitação, as baixas oportunidade em relação a continuidade dos estudos e a qualificação para o trabalho ainda são obstáculos concretos para a contratação, onde o poder público vem se omitindo de suas responsabilidades, delegando para as empresas tarefas que estão vinculadas aos direitos fundamentais de qualquer cidadão, e que é papel do Estado promovê-las.

No entanto, neste cenário atravessado por tensões e contradições, é necessário que se considere os avanços proporcionados às políticas públicas de inclusão econômica das pessoas com deficiência, cujos desdobramentos tiveram sua origem na Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência promulgada pela ONU, em 2007, cujo Brasil é signatário. A

Convenção enfatiza o caráter social do conceito de deficiência, afirmando se tratar de um conceito em evolução, resultado da interação entre as pessoas com deficiência e as barreiras atitudinais, ambientais que limitam e impedem a sua efetiva participação na sociedade. Portanto, ela propõe um foco sociológico preponderante aos aspectos biológicos e médicos.

Neste sentido, destaca-se a necessidade de se promover políticas públicas de proteção, e de promoção de direitos e da dignidade inerente a todo o ser humano.

Segundo Carvalho – Freitas (in Rodrigues 2011), a leitura de contexto do processo de inclusão das pessoas com deficiência nas empresas, apontam para três dificuldades recorrentes: as formas como os gestores interpretam a deficiência, a adequação das práticas e condições de trabalho por parte da empresa; e a necessidade de se avaliar as pessoas com deficiência inseridas no trabalho. Essas dificuldades, segundo a autora, fazem parte de um campo de estudos no ambiente corporativo, que é a Gestão da Diversidade, e que se apresenta também numa dialética com outros temas contemporâneos, como a sustentabilidade e a responsabilidade social.

As empresas que já atingiram este patamar de discussão, inserindo as questões da inclusão das pessoas com deficiência na transversalidade de suas pautas, têm se posicionado com atitudes transformadoras. Estas organizações, comprometidas com o desenvolvimento inclusivo e responsável, não são meras cumpridoras do sistema de Cotas para pessoas com deficiência; elas investem na apropriação dos valores da diversidade em sua cultura e geram, assim, resultados mais criativos, inteligentes e lucrativos. Neste sentido, a inclusão das pessoas com deficiência representa, além de um desafio inadiável para as empresas, um avanço fundamental no processo de desenvolvimento sustentável tão necessário à sociedade.

Bibliografia

- Friedrich, Ricardo Werner: "Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho: Dificuldades na Inclusão", 2016. Artigo apresentado no XIII Seminário

Internacional sobre Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. UNISC; CNPQ e FAPERGS;

-Rodrigues, Leandro Cassio: "A Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: um estudo de caso". Dissertação de Mestrado, UNICAMP, Campinas, 2011.