

O PAPEL DO LÍDER NA INCLUSÃO DE PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS NA EMPRESA

ANDRADE, Elaine Cristina Rocha, ANDRADE, José Luis, FERREIRA, Veridiana Góes, MARTINS, Valdemir Aparecido, SCARPINELLI, Marcelo, URA, Gerson, TAMAE, Rodrigo Y.

Programa de Pós Graduação da ACEG – Associação Cultural e Educacional de Garça

E-mail: verigoes@yahoo.com.br

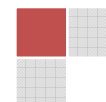
RESUMO: Os constantes avanços nos métodos de gerenciamento de pessoas e nas estratégias de liderança empresarial trazem grandes e modernas técnicas para os indivíduos que necessitam de cuidados especiais, os quais são tratados como deficientes. Porém, na realidade, a forma de liderança e o gerenciamento dessas pessoas têm a possibilidade de promover ganhos imensuráveis para a empresa, ajudando-a na verdadeira evolução dos aspectos de inclusão de pessoas com determinados tipos de necessidades especiais e contribuindo para o fortalecimento da imagem da empresa perante a sociedade. Nessa visão, a empresa assume a responsabilidade e o comprometimento em dispor de líderes que saibam se relacionar e otimizar processos com ajuda dos portadores de deficiência. Através de pesquisa bibliográfica, é realizada uma reflexão sobre os conhecimentos e habilidades que o líder precisa desenvolver para que os profissionais incluídos participem ativamente do processo produtivo da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Deficiência, Inclusão Social, Liderança, Necessidades especiais e Pessoas.

ABSTRACT: The constant advances in the methods of managing people and leadership strategies to bring big and modern techniques for individuals that need special care, which are treated as disabled ones. But in fact, the way of leadership and management of these people have the opportunity to promote immeasurable gains for the company, helping it in the true development of the aspects of inclusion of people with certain types of special needs and helping to strengthen the image of company towards society. In this vision, the company takes responsibility and commitment to have leaders who know how to socialize and optimize processes linking aid with the help of disabled people. Through bibliographical research a reflection is accomplished about the knowledge and abilities that leader needs to develop so that the included professionals participate actively of the productive process of the company.

KEYWORDS: Disability, Social Inclusion, Leadership, Special Needs and People.

1. Introdução

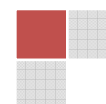


O constante aspecto de liderança empresarial e o gerenciamento de métodos que estimulam a correta gestão de pessoas, que assegura práticas comprometidas com a empresa e as reais atitudes dos funcionários na conquista mútua pelos objetivos empresariais são itens de grande importância para o desenvolvimento dos interesses empresariais e maior eficiência do trabalho humano. Dessa forma, o gerenciamento dos líderes da empresa deve fortalecer o espírito de motivação dos funcionários, proporcionando ferramentas que contribuam com seu rendimento na prática das atividades laborais.

Outro fator de grande importância é a questão dos funcionários que necessitam de cuidados especiais, sendo estes, portadores de alguma deficiência. Nesse caso, o papel do líder deve ser diferenciado dos demais funcionários, pois as adaptações ou mudanças dos portadores de necessidades especiais se tornam menos flexíveis, o que dificulta algumas atividades no trabalho. Após contratados, cabe ao líder a responsabilidade de efetivamente incluir esses profissionais no processo produtivo da empresa, pois é ele quem estará trabalhando diretamente com essas pessoas no dia-a-dia. O objetivo desse artigo é refletir sobre os conhecimentos e habilidades que o profissional que exerce cargo de liderança necessita desenvolver para que a inclusão ocorra com sucesso.

A atual legislação brasileira determina que as empresas que possuem a partir de 100 (cem) funcionários devem preencher uma porcentagem de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com necessidades especiais, porém, infelizmente, o cumprimento da lei nem sempre significa que a inclusão social está sendo realizada, pois, na maioria das vezes, essas contratações são realizadas exclusivamente para o cumprimento da cota estabelecida. Além disso, as empresas não dão tanta ênfase nesse aspecto, pois não estão realmente comprometidas com as dificuldades da sociedade e suas conseqüências.

2. As Pessoas com Necessidades Especiais e a Inclusão no Mercado de Trabalho

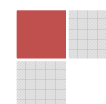


A sociedade, importante organismo que estimula grandes desafios para a humanidade, de um modo geral, sempre foi levada a acreditar que os deficientes ou portadores de alguma necessidade especial são doentes ou inválidos, sendo que, anteriormente, a deficiência era considerada um problema exclusivamente da pessoa que a possuía, portanto, bastaria prover-lhe algum tipo de serviço para solucioná-lo. Assim, foi adotada a prática de internação em grandes instituições de caridade, que foram se especializando para atender as pessoas por tipos de deficiências. Porém, com o passar dos tempos, os pensamentos e as ideologias foram sofrendo mudanças, o que beneficiava um conjunto de pessoas que, até então eram de certa forma excluídas dos processos de produção da economia. Dessa forma, a reflexão sobre os conhecimentos e habilidades que determinado profissional tem são fatos cotidianos e que sempre são tratados como objeto de grande importância para as empresas, o que revela a necessidade de um profissional que exerça cargo de liderança corporativa, desenvolvendo e ajudando na inclusão social.

Apesar do direito à igualdade estar assegurado pela Declaração Universal dos Direitos do Homem e pela Constituição Federal, a realidade é muito diferente, pois ainda existem vários grupos excluídos na sociedade, dentre eles, as pessoas com necessidades especiais.

A Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, em seu artigo 93, determina que as empresas que possuem 100 (cem) ou mais funcionários devem preencher seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com necessidades especiais no seguinte percentual:

- até 200 empregados: 2%;
- de 201 a 500: 3%;
- de 501 a 1.000: 4%;
- acima de 1.001: 5%



Este artigo propõe uma reflexão focada no papel do líder no processo inclusivo e, para isso, é importante, antes, que alguns conceitos sejam claramente definidos e analisados.

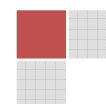
Segundo Sasaki (1999), as necessidades especiais não se referem somente às pessoas com deficiência, mas estão também relacionadas às pessoas com condições atípicas, tais como autismo, dificuldade de aprendizagem, insuficiências orgânicas, superdotação, problemas de conduta, déficit de atenção, hiperatividade, distúrbio obsessivo compulsivo, transtornos emocionais e mentais.

Nessa visão, a reflexão proposta se limita às Pessoas com Necessidades Especiais com Deficiência, que é todo e qualquer comprometimento que afeta a integridade da pessoa e traz prejuízos, gerando dificuldades ou impossibilidade de execução de atividades comuns às outras pessoas.

Segundo o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, é considerada deficiente a pessoa que se enquadra nas seguintes categorias:

- Deficiência física é o comprometimento da mobilidade, coordenação motora geral ou da fala, causado por lesões neurológicas, neuromusculares e ortopédicas ou por má formação congênita ou adquirida.
- Deficiência mental é o atraso ou lentidão no desenvolvimento mental que pode ser percebido na maneira de falar, caminhar, escrever, etc. O grau da deficiência mental varia de leve a profundo e pode estar associado a diversas síndromes.
- Deficiência visual é a limitação no campo visual. Pode variar de cegueira total à visão subnormal.
- Deficiência auditiva é a perda total ou parcial da capacidade de compreender a fala através do ouvido. Pode ser surdez profunda ou leve, que é quando a pessoa consegue se expressar oralmente e perceber a voz humana com ou sem a utilização de um aparelho.
- Deficiência múltipla é a associação de duas ou mais deficiências.

O termo mais utilizado, ultimamente, é pessoa com necessidades especiais, mas também é aceitável a utilização dos termos como pessoa com deficiência e pessoa portadora de deficiência – PPD, que é o que será utilizado a partir de agora



neste artigo. O importante é ressaltar que eles em primeiro lugar se referem a uma PESSOA, dentre outros atributos e características e não à deficiência em si, pois a pessoa não é a deficiência.

Inclusão Social é o processo no qual as pessoas (excluídas) e a sociedade buscam, em parceria, solucionar problemas e efetivar a equiparação de oportunidades para todos. Tem como princípios a aceitação das diferenças, a valorização de cada pessoa, a convivência dentro da diversidade humana e a aprendizagem através da cooperação.

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas com habilidade de motivá-los e influenciá-los para que contribuam da melhor forma possível para a realização dos objetivos da empresa.

Por volta da década de 60, iniciou-se o movimento da normalização, cujo princípio inicial era normalizar estilos e padrões de vida, porém acabou sendo confundido com “tornar normais as pessoas deficientes”, criando um mundo (escola, trabalho, lazer, moradia, entre outros) separado.

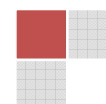
Na década de 80, a prática da integração começou a inserir na sociedade as pessoas com deficiência que alcançaram um nível de competência compatível com os padrões sociais vigentes, ou seja, aqueles que conseguiam acompanhar os “comuns”. Dessa forma, todo o esforço era do deficiente, mas foi o início do movimento da desinstitucionalização, que significou a saída das instituições especializadas.

Atualmente, a inclusão social é um processo que contribui para a construção de um novo tipo de sociedade através de transformações pequenas e grandes, nos ambientes físicos e na mentalidade de todas as pessoas e da própria PPD.

Para Sasaki (1999):

“Conceitua-se a inclusão social como o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade”.

Segundo esse mesmo autor, no mercado de trabalho e a inclusão passou por quatro fases:

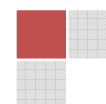


- Exclusão, onde a pessoa deficiente não tinha acesso nenhum ao mercado de trabalho competitivo, pois sua contratação era vista como uma forma de exploração que deveria ser condenada.
- Segregação, quando a oferta de trabalho ou tinha elos paternalistas ou o objetivo de lucro fácil, com mão-de-obra barata e sem vínculos empregatícios.
- Integração, onde as pessoas deficientes eram admitidas desde que possuíssem qualificação profissional e utilizassem os espaços físicos e equipamentos sem nenhuma modificação ou eram colocadas em setores exclusivos e segregativos, de preferência afastados do público. Algumas empresas contratavam e faziam pequenas adaptações, mas por motivos práticos e não necessariamente pela causa da integração social.
- Inclusão, que é quando a empresa inclusiva é aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais, faz adaptações no ambiente físico, nos procedimentos e instrumentos de trabalho e realiza treinamentos com os incluídos e com os companheiros de trabalho. É essa a fase que precisa ser efetivamente vivenciada.

Sendo assim, não basta que a PPD apenas seja contratada e represente um número na estatística da empresa para o cumprimento de uma cota. É necessário que ela realmente assuma seu papel de colaboradora e profissional capacitada e que a organização, por outro lado, se prepare para recebê-la, cabendo ao líder, motivá-la e lhe oferecer condições de produzir como qualquer outro funcionário, desde que respeitadas as suas limitações.

3. A importância do líder no processo inclusivo

Um líder tem uma responsabilidade muito grande, afinal, seres humanos são confiados aos seus cuidados e suas ações podem impactar a vida dessas pessoas. No caso de uma PPD, querendo ou não, essa responsabilidade é ampliada, devido ao próprio histórico de vida dessa pessoa.

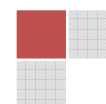


Hunter (2006), conceitua Liderança da seguinte forma: “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Instintivamente, o homem desconfia e tem medo de tudo o que é diferente dele. Sendo assim, o preconceito acaba fazendo parte da natureza humana, infelizmente. Algumas pessoas se sentem desconfortáveis diante de uma pessoa com deficiência e têm muita dificuldade em lidar com a situação. As reações podem ser as mais variadas possíveis: elas podem tratar a PPD como se ela fosse alguém melhor ou pior do que elas realmente acham que são, podem ter tendências paternalistas, passando a mão na cabeça, podem ser super-protetoras ou muito exigentes, podem agir como se ela fosse uma “meia-pessoa” ou podem tratá-la como se ela não fosse digna de atenção, dentre diversas outras situações que podem ocorrer. Liderar uma PPD, a equipe precisa acolhê-la, não é tarefa fácil. As pessoas e a sociedade em geral, não foram preparadas para conviver com as diferenças, com a diversidade. Hoje, esse tema é muito discutido e falado e no papel, nas propagandas e nos discursos, tudo isso é muito lindo, mas a realidade não é tão simples. Falta informação. As faculdades e universidades não preparam seus alunos para lidarem com esse tipo de situação.

Ainda segundo Hunter (2006), a Liderança exige paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso. Um líder ativo em um processo inclusivo necessita desenvolver muito bem todas essas habilidades. Cabe a ele, uma vez que não foi preparado no meio acadêmico, ter compromisso e determinação para a mudança, a iniciativa de sair do familiar e confortável para o desconhecido e desconfortável e, através do exemplo, influenciar positivamente a equipe que ele lidera.

É necessário conhecer a PPD, buscar informações sobre os tipos de deficiência, sobre as suas limitações, mas, sobretudo, sobre as suas capacidades. Quando um líder visualiza um colaborador, ele vê as habilidades que ele possui e o que ele pode fazer. É o mesmo que deve ocorrer ao visualizar um colaborador com deficiência, ao invés de ver o que ele não pode fazer, é preciso ver suas habilidades, respeitando suas limitações e influenciá-lo a se desenvolver, a se tornar o melhor

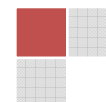


que pode ser, delegando-lhe responsabilidades, demonstrando confiança, oferecendo desafios, cobrando, exigindo excelência e empenho, providenciando um ambiente saudável.

Uma empresa pode ter um excelente departamento de recursos humanos, diretores de princípios firmes e um presidente de personalidade extrovertida e afável, porém, a realidade dos colaboradores é o supervisor direto, pois se a pessoa (com deficiência ou não) tiver um péssimo líder, ela tem um péssimo emprego. Eis a grande responsabilidade de um líder: ele precisa agir positivamente, através do exemplo e oferecer resultados à organização que o contratou, pois a empresa não é instituição de caridade, nem filantropia, portanto, necessita de produtividade e lucro. Se o líder busca informações e conhecimentos, desenvolve suas habilidades de liderança, influencia positivamente seus liderados, exerce autoridade e não poder, com certeza a inclusão ocorre verdadeiramente e com sucesso, pois qualquer um pode fazer a diferença na vida de outra pessoa, ainda mais se estiver em posição de liderança. Com a sadia convivência entre as pessoas com e sem deficiência, todos, inclusive a empresa, só tendem a ganhar. Com a diversidade no mercado de trabalho, pessoas com formações e visões diferentes e a troca de experiências e opiniões só enriquecem os indivíduos, proporcionando uma visão mais holística e promovendo a criatividade e a inovação.

Uma organização que se destaca no mercado de empregabilidade para PPD é a Serasa, que em de agosto de 2001 iniciou o “Programa Serasa de Empregabilidade de Pessoas com Deficiência”. Fundada em 1968, a Serasa é a maior empresa do Brasil em pesquisas, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócios, sendo referência mundial no seguimento. Por meio do programa, a empresa recruta e treina pessoas com deficiência para desenvolver tarefas profissionais segundo suas aptidões e talentos pessoais. Atualmente, emprega 96 portadores de deficiência e foi destaque entre “As 100 melhores empresas” na Edição 509, da Revista Época, de 18/02/2008.

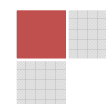
4. Considerações finais



Na realidade, o líder não precisa desenvolver nenhuma habilidade específica, diferenciada ou sobrenatural. Ele precisa ser responsável, comprometido, exercer autoridade, possuir autocontrole, paciência, respeito, ser altruísta, honesto, motivado, disciplinado e ser um exemplo positivo, ou seja, as mesmas habilidades necessárias para que ele seja um líder verdadeiro, independentemente de ter em sua equipe uma PPD ou não. O que ele necessita fazer diferente, é buscar informações sobre a deficiência (já que o meio acadêmico, infelizmente, ainda não o faz), treinamentos e aprimoramentos, exercitando sempre a paciência e a confiança, estando preparado para a expectativa de não saber quando os frutos de seu trabalho e de seu compromisso com a inclusão virão, mas ter a certeza de que em algum momento, se tornarão evidentes.

As barreiras para a inclusão das PPDs estão, muitas vezes, mais na cabeça das pessoas do que em problemas efetivos. Como durante muito tempo os deficientes estiveram segregados, a sociedade acabou por reforçar seus preconceitos e se acostumou a mantê-los isolados e marginalizados. É óbvio que são necessárias muitas adaptações físicas, como instalação de rampas, banheiros adaptados para cadeiras de rodas, sinais sonoros, instruções em Braille e tantas outras, porém, as maiores adaptações estão relacionadas à questões comportamentais, pois a verdade é que as pessoas não sabem lidar com as diferenças, não tiveram oportunidades de conviver com pessoas deficientes e, por isso, há muita resistência. É preciso ações de sensibilização e treinamento e que o meio acadêmico comece a preparar e capacitar os profissionais de todas as áreas para que realmente seja construída uma sociedade para todas as pessoas.

Devido à relevância e complexidade, o tema inclusão de pessoas com necessidades especiais é muito amplo, pois engloba capacitação acadêmica e profissional da pessoa a ser incluída, acessibilidade (que inclui toda a adaptação física e tecnológica da empresa, dos meios de transportes e comunicação), a aceitação da família, do próprio deficiente, dos companheiros de trabalho, legislação, inclusão através dos esportes, escola e informática, assuntos esses que poderão ser discutidos futuramente.



5. Referências Bibliográficas

BISPO, Patrícia. **Existem limitações para deficientes?** Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5013&org=2>>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

BRASIL. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em <http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

BRASIL. **Decreto Lei nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1999. Disponível em <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1999/3298.htm>>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

BRASIL. **Lei 8.213, de 24 de julho de 1991**. Regulamento dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Leis/8213_91.html>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1999.

SEKEFF, Gisela. **Entrevista: meu sonho é bater ponto**. Revista Época, Ed. 509, 18 fev. 2008. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75157-6012-1-5,00-POR+QUE+ELA+E+A+MELHOR.html>>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

