

Nilza Montanari

Especialista em inclusão de
profissionais com deficiência

NEO INCLU SÃO

Profissionais com **deficiência** e
empresas **juntos** gerando **resultados**



ALTA BOOKS
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2021

SUMÁRIO

Introdução	1
-------------------	----------

PARTE 1: DA INCLUSÃO ATUAL À NEOINCLUSÃO

Capítulo 1: Como a inclusão de pessoas com deficiência é feita na grande maioria das empresas e seus principais problemas	7
Capítulo 2: Evolução dos conceitos e da legislação	25
Capítulo 3: O que é a Neoinclusão e os seus benefícios para a empresa e profissionais com deficiência	45

PARTE 2: A CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE NEOINCLUSÃO

Capítulo 4: Aspectos legais da inclusão de profissionais com deficiência que os líderes e o RH precisam conhecer	61
Capítulo 5: A Neoinclusão na cultura organizacional	73
Capítulo 6: A formação de um comitê multidisciplinar para pensar e formular o programa de Neoinclusão	85
Capítulo 7: Como desenvolver um programa de inclusão com uma abordagem neoinclusiva?	99

PARTE 3: A EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE NEOINCLUSÃO: IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO NO DIA A DIA

Capítulo 8: A preparação do RH	119
Capítulo 9: Recrutamento e seleção de profissionais com deficiência	129
Capítulo 10: Remuneração, benefícios, gestão de informação e documentação de profissionais com deficiência	141
Capítulo 11: Como deve ser feita a integração dos profissionais com deficiência	151
Capítulo 12: Avaliação de desempenho	161
Capítulo 13: Estratégias de treinamento e desenvolvimento	171

PARTE 4: A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO MINDSET PARA
A TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA,
COLABORADORES SEM DEFICIÊNCIA E LÍDERES NAS EMPRESAS

Capítulo 14: A importância do papel do RH	185
Capítulo 15: A atitude dos líderes de equipes e demais colaboradores sem deficiência em relação aos profissionais com deficiência	197
Capítulo 16: Por uma nova atitude dos profissionais com deficiência	211
Capítulo 17: Como realizar a sensibilização, a conscientização e a educação para a mudança de relações no dia a dia das empresas?	225
Conclusão	239
Índice	245



COMO A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA É FEITA NA GRANDE MAIORIA DAS EMPRESAS E SEUS PRINCIPAIS PROBLEMAS

A contratação e o desenvolvimento de profissionais com deficiência deveriam ser atividades comuns, partes da rotina de qualquer empresa. Mas não são.

Se é preciso implementar um programa específico para pessoas com deficiência, é porque a empresa já tem um problema. Ou não tem profissionais com deficiência nos seus quadros ou não sabe como lidar com eles.

Por conta de preconceitos, falta de conhecimento, comodismo, seja qual for a causa, a realidade é que pessoas com deficiência enfrentam muitos obstáculos para entrar no mundo do trabalho e nele se desenvolver de maneira produtiva.

Isso é atualmente definido como barreira atitudinal, ou seja, barreiras que decorrem do comportamento pessoal. E, de modo geral, são as pessoas com poder de decisão nas empresas as maiores responsáveis pelas atitudes que impedem uma inclusão efetiva. Mas vamos falar disso adiante.

Tendo essas barreiras em vista, foi criada, há mais de 25 anos, a chamada Lei de Cotas, uma forma de romper aquelas barreiras e, com

o tempo, mudar o mindset corporativo, tornando algo cotidiano a convivência com profissionais com algum tipo de deficiência.

Mas, mesmo passado tanto tempo, o que se vê ainda hoje é que a resistência persiste, o comportamento não mudou como deveria. Porém, nem tudo é ruim. Existem avanços.

A obrigatoriedade de contratação não é uma experiência restrita ao Brasil. Muitos países da União Europeia também têm leis nesse sentido, enquanto a legislação norte-americana tem como principal objetivo reprimir comportamentos que constituam preconceito em relação a esse público de trabalhadores.

Pela Lei nº 8.213, de 1991, a famosa Lei de Cotas, as empresas com mais de 100 empregados têm obrigação legal de contratar pessoas com deficiência. Normalmente, é por aí que a inclusão se inicia nas empresas brasileiras. Embora a lei seja importante, a sua aplicação é que modifica a realidade.

As pessoas com deficiência enfrentam discriminação, preconceitos e barreiras que prejudicam a sua plena participação na sociedade e na economia. A taxa de pobreza entre as pessoas com deficiência é 70% superior à média, pois enfrentam despesas adicionais, rendimentos mais baixos e maior desemprego.

No Brasil, visto que a lei assim obriga, as empresas tratam de iniciar alguma ação específica para a contratação de pessoas com deficiência. Em geral, são ações não estruturadas, ou seja, ações pontuais. Não são muitas as empresas que desenvolvem projetos mais planejados.

Embora atualmente seja crescente o número de empresas dispostas a ter profissionais com deficiência em seus quadros, o processo normalmente se resume ao recrutamento, seleção e contratação. Muitas vezes, são ações que se limitam a promover campanhas de publicidade, divulgando a existência de vagas. Dificilmente se encontram programas de inclusão efetiva, para além da mera contratação.

Normalmente, o único objetivo é cumprir a lei, em boa parte das vezes somente depois de algum tipo de notificação de não conformidade do Ministério do Trabalho e Emprego, pós-fiscalização. Essas empresas contratam e alocam as pessoas com deficiência em áreas administrativas, operacionais e de menor complexidade.

A preocupação mais frequente é cumprir a cota. Não é incluir, nem desenvolver esses profissionais.

Mas existem também empresas que desenvolvem projetos mais estruturados, mais planejados, com objetivo de incluir, ou seja, dar condições para o desempenho do trabalho e desenvolvimento profissional, além de valorizar a diversidade como um dos seus próprios princípios.

Tudo depende da cultura organizacional da empresa, e praticamente independe do seu tamanho ou da sua origem.

Portanto, a situação brasileira apresenta uma boa parte de empresas que pouco fazem, que são reativas e mesmo algumas não querem contratar pessoas com deficiência de qualquer forma.

É na área de Recursos Humanos que se concentram as dificuldades para o cumprimento da cota. Entre as alegações mais comuns estão:

1. **Falta gente:** os candidatos não aparecem, apesar do anúncio das vagas nas redes sociais, em sites de emprego e até em carros com alto-falantes;
2. **Qualificação:** as pessoas que se candidatam não possuem os requisitos para as vagas, como experiência e formação;
3. **Custa caro:** a empresa não está em condições para ter profissionais com deficiência e sua adequação em termos de acessibilidade teria um custo muito alto;
4. **Resistências dos gestores:** para os líderes, a pessoa com deficiência terá dificuldades de exercer suas funções e apresentar produtividade;
5. **Preferem os benefícios:** as empresas acreditam que as pessoas com deficiência preferem receber o benefício do governo e não trabalhar, por isso seria difícil contratá-las;
6. **Não há vantagens:** algumas empresas se preocupam apenas com os custos atrelados às contratações, sem contar com os ganhos que a inclusão poderia trazer. O primeiro benefício é bem perceptível: a multa para o não cumprimento da cota é bastante alta. Não há dúvidas de que, por vezes, tais alegações são reais. Mas não constituem obstáculos intransponíveis. Por outro lado, a fonte de resistência ou falta de apoio em alguns casos está no nível da alta liderança da empresa.

Entre as alegações mais comuns está a de que as vagas são anunciadas em redes sociais, em sites de emprego e até em carros com alto-falantes, que o processo de recrutamento não tem sucesso, porque recrutadores não sabem onde essas pessoas estão, onde procurá-las. As empresas dizem que não conseguem identificá-las para as vagas e que mesmo com todas as dificuldades o Ministério não compreende, não aceita as justificativas e aplica multa. Aí o que faz o líder? Autoriza o pagamento da multa.

Ao se deparar com uma multa e com uma lista de dificuldades no cumprimento da legislação, o gestor deveria questionar o seu RH e buscar saber como a situação chegou a esse ponto extremo. A multa é um custo para a empresa, um desperdício, e evitável. Nas experiências pelas quais passei com clientes, observei que há altas lideranças de empresas que não se incomodam nem com o valor da multa nem com o tema da inclusão. Por outro lado, em outras empresas, a dificuldade está nas médias lideranças (diretores, gerentes e coordenadores) sem distinção de área.

A gerente de RH de uma empresa cliente sugeriu ao seu superior que fossem colocadas metas para cada setor da empresa, de maneira que cada departamento tivesse a sua cota e até um bônus para as áreas que superassem os números. Ela acreditava, assim, se livrar da responsabilidade de ter que cuidar de todas as etapas de identificação, contratação e distribuição de empregados da cota, além de ter que encontrar estratégias de convencimento dos respectivos gestores dos setores da importância do tema. O gestor respondeu com simplicidade: “Não estamos falando de metas internas. Estamos falando de lei! E lei é para ser cumprida!”

A fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego é um participante importante dessa relação das empresas com as pessoas com deficiência. Cabe aos fiscais verificar o cumprimento do número de contratações definidas na Lei de Cotas e, não sendo atendido o percentual de profissionais com deficiência, é aplicável a penalidade.

Normalmente, a fiscalização é realizada com a apresentação periódica ao Ministério, pela empresa, da documentação relativa aos empregados, com e sem deficiência, de modo a comprovar como está o cumprimento da cota.

Posso testemunhar a respeito disso, porque já fui proponente de várias empresas, e em sala de espera observamos e ouvimos muita coisa. Vi representantes de empresas chegando desesperados, acompanhados de quatro advogados; não cumpriam a Lei de Cotas e preferiam pagar

a multa do que estruturar processos internos de contratação de pessoas com deficiência. Outras, em não conformidade, apresentavam genuína preocupação e dificuldade para atender à lei.

A opção do pagamento da multa, em vez de atender à legislação, não é uma atitude positiva para a estratégia financeira da empresa, porque a multa é cobrada por cabeça e por dia de não cumprimento. A cada 30 dias, o Ministério pode multar essa empresa no valor total correspondente à cota não preenchida.

O valor da multa pelo descumprimento da Lei de Cotas a partir de 1 de janeiro de 2019 varia de R\$2.411,28 a R\$241.126,88, conforme o grau de descumprimento (Portaria nº 9, de 15 de janeiro de 2019, do Ministério da Economia).

Curiosamente, o valor da multa por um dia de descumprimento pode ser mais alto do que a média salarial de um profissional com deficiência por um mês, sem contar o valor agregado dessa força de trabalho para a organização.

O assunto, porém, não comporta uma solução tão simples. Ao lado das questões legais e profissionais, existem condicionantes pessoais tão secretos e tão íntimos que às vezes nem podem ser explicados ou explicitados.

Vou dar um exemplo tocante, de um dos diretores de uma outra empresa onde eu desenvolvia, como consultora externa, um projeto para engajar as equipes para lidar com a inclusão.

Esse diretor era o único que resistia e não se deixava convencer de modo algum. Fomos trabalhando, fazendo dinâmicas, levando palestrantes, mostrando exemplos. Ele não se abria nem apresentava argumentos, apenas afirmava que na área dele não entrariam pessoas com qualquer tipo de deficiência. Optamos por fazer uma roda de conversa, explorando a história de vida das pessoas, cada uma relatando suas experiências e seus contatos com pessoas com deficiência de qualquer ordem.

O diretor resistente, de repente, começou a chorar em meio aos seus pares. Emocionado, acabou revelando o real motivo da sua negativa à contratação de pessoas com deficiência: ele tinha um imenso e irracional medo de anões. Por isso não abria a guarda para aceitar pessoas com deficiência porque um dia poderia aparecer na sua frente, contratada, uma pessoa com nanismo e ele não conseguiria lidar com a situação.

Ilustro, com isso, que os problemas às vezes ultrapassam a simples dinâmica do trabalho de contratar pessoas, envolvem motivos das mais variadas naturezas.

A partir do exemplo que acabo de citar, verificamos que não se tratava de preconceito, dureza de caráter ou maldade, era apenas uma questão pessoal que, pelo que soube mais tarde, levou essa pessoa a um processo de terapia para se livrar desse medo subconsciente.

Admito que existe certa dificuldade em encontrar pessoas com deficiência para contratar. E reconheço também que existe a dificuldade posterior à contratação, que é quando ocorre a inclusão, propriamente. Por isso acredito que este livro ajudará as empresas a ter um novo olhar em relação ao cumprimento da cota.

Os gestores acreditam que, ao contratar pessoas com deficiência, por causa do estereótipo que existe a respeito delas, terão que passar a tratá-las como se a empresa fosse uma ONG, família ou um serviço social. E não é por aí.

O vínculo e o relacionamento profissional devem ser baseados na igualdade de tratamento e oportunidade, e na corresponsabilidade do desenvolvimento dessa relação. Se o empregado não fizer um bom trabalho, apesar de receber todas as oportunidades e um ambiente adequado para realizar sua atividade, demite-se e contrata-se outro. Da mesma forma que ocorre com pessoas sem deficiência.

Parte dessa visão distorcida foi a própria lei que trouxe, porque atribuiu toda a responsabilidade sobre a empresa, que tem que contratar, incluir e se adaptar. As empresas têm outros empregados e não podem se dedicar apenas às pessoas com deficiência. Essas devem ser incluídas, e, uma vez que isso aconteça, devem ser tratadas como todas as outras.

AS EMPRESAS E O MOMENTO ATUAL

Não é possível negar que fatores como preconceito, desconhecimento, resistência dos gestores, dificuldade de encontrar profissionais com deficiência, inexperiência e falta de postos de trabalho disponíveis compõem o cardápio do dia a dia das equipes de recursos humanos que se defrontam com o desafio de incluir profissionais com deficiência.

Apesar de todas as dificuldades, reais e imaginárias, o processo de inclusão vem progredindo no Brasil.

O Guia da Diversidade¹, matéria de capa da revista *Exame*, foi resultado do desdobramento de uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey junto a 1 mil empresas do mundo todo. A equipe de reportagem da *Exame* elaborou um questionário e, em parceria com o Instituto Ethos, aplicou a pesquisa a empresas brasileiras; 109 empresas que prezam o respeito pela diversidade responderam. Um dos resultados que mais nos importa, para este livro, é o nível de maturidade dessas empresas para o tema da inclusão de pessoas com deficiência. O quadro é o seguinte:

O estágio de maturidade das empresas (Lei de Cotas)

Não contratam o percentual exigido por lei, mas assinaram Termo de Ajustamento de Conduta — TAC	44%
Não contratam o percentual exigido por lei e também não assinaram um termo de ajustamento de conduta	21%
Dispõem de iniciativa específica para a contratação de pessoas com deficiência e têm indicadores	63%

No Brasil, as empresas que dão atenção à questão da diversidade se encontram em diferentes graus de maturidade².

Fonte: adaptado de Exame (2019).

O Ministério do Trabalho e Emprego divulgou uma informação impactante, publicada pela *Folha de S. Paulo*.³ Os dados dão conta de que, entre janeiro e agosto de 2017, o Ministério do Trabalho e Emprego aplicou 3.381 multas em empresas que não cumpriam as cotas, totalizando R\$ 142 milhões.

No que se refere à fiscalização, os auditores do Ministério podem oferecer alguma flexibilidade com relação a prazos para ajustamento de conduta, efetivação de contratação e outras ações, mas somente antes da autuação.

Isso pode ocorrer no caso de a empresa não ter conseguido cumprir a cota para pessoas com deficiência, mas demonstrar interesse na ques-

1 Edição 1182, de 3 de abril de 2019 (Ano 53, número 6, páginas 20-37),

2 Informação da Revista Exame, edição 1182, 2019, página 25.

3 Publicação do dia 14 de janeiro de 2018, caderno A, página 21.

tão e comprovar que está agindo para corrigir o descumprimento ao investir em ferramentas e em adequação de ambiente. E o prazo é de no máximo três meses.

Entretanto, caso o fiscal entenda que a empresa não foi convincente, sincera ou honesta nos seus argumentos e posicionamentos, aplica a multa, restando à empresa pagá-la ou tentar sua anulação pelas vias administrativa ou judicial. Além do prejuízo financeiro, a empresa que toma essa atitude tem outras perdas. Fica com o nome “manchado na praça”, é incluída numa lista do Ministério, perde credibilidade, oportunidades de negócio, respeito e sua boa imagem perante clientes e fornecedores.

MATURIDADE É QUESTÃO CULTURAL

Cada empresa tem o seu ritmo e o seu momento.

São muitas as variáveis que contribuem para a inclusão ou para impedi-la. Se a empresa é pequena ou grande, se tem histórico de inclusão no exterior, ou se é exclusivamente brasileira. Digo isso porque a nossa visão em relação às pessoas com deficiência é distinta da visão dos norte-americanos ou europeus, principalmente.

Na nossa cultura, a origem das deficiências está na questão da saúde, especialmente nas gerações dos anos 1950/1970. E tem como causas um pré-natal mal-feito, ou que não foi realizado, doenças tropicais, viroses, paralisia infantil, e, mais recentemente, violência urbana e no trânsito. Esse é o nosso histórico.

Fora do Brasil, a geração dos anos 1950/1970 até 2000 adquiriram deficiências, em sua maioria, como resultado de guerras. Eram pessoas que voltavam para casa, muitas vezes mutiladas, como heróis que enfrentaram batalhas para defender seus países, suas casas, suas famílias.

Portanto, lá e cá, a motivação é diferente. Os estrangeiros sequer imaginam excluir essas pessoas da sociedade, porque são seus veteranos de guerra, seus defensores. Os brasileiros as encaram como doentes e, pior, muitas vezes são consideradas responsáveis pela própria situação porque “não se cuidaram”, não se “preveniram”. Há um enorme peso social em cima da sua condição.

A maneira como as pessoas com deficiência são encaradas no Brasil tem esse traço. Supõe-se que não tenham capacidade ou autonomia, e, principalmente, que praticam a autocomiseração. Achem que o mundo

deve cuidar delas e que não precisam se esforçar para nada, por isso não renderão bem como os outros empregados.

O meu papel como consultora de empresas sempre foi trabalhar para desmistificar essas crenças.

Costumamos dizer que as empresas querem cumprir a Lei de Cotas, desde que sejam contratadas pessoas com deficiência física que andem, surdos que ouçam e cegos que enxerguem. A régua é muito alta, e não me refiro à formação ou à experiência, mas à característica da deficiência.

No entanto, não há meio-termo no tema inclusão — ou a empresa é inclusiva ou não. Não há possibilidade de eu subir mais ou menos uma escada com minha cadeira, nem empresa mais ou menos inclusiva. Já ouvi um dirigente afirmar que sua empresa era superinclusiva, porém só contratava surdos. O que é uma noção muito estreita de inclusão. As empresas precisam se preparar para todo tipo de deficiência, porque a régua da empresa tem que ser a capacidade necessária para a função que vai ser ocupada e não a “deficiência mais ou menos leve”.

Imaginemos uma situação oposta a essa. Uma pessoa com deficiência que conseguiu instalar seu próprio negócio poderia ter a tendência de acolher, proteger e, portanto, prestigiar a contratação só de pessoas com deficiência para a sua equipe? Não conheço nenhum caso assim pessoalmente. Mas tenho notícias de uma senhora, cadeirante desde seus vinte e poucos anos, que fundou uma empresa pioneira em sua cidade. Contava com cerca de 20 empregados. Nenhum com deficiência, ou seja, sua prioridade não era fazer assistencialismo, era ter pessoas trabalhando para ela, com ou sem deficiência. Ponto.

AUSÊNCIA DE PROGRAMAS ESTRUTURADOS DE INCLUSÃO

Apenas recapitulando, alguns dos motivos para as empresas terem problemas na implementação de programas de inclusão são:

- dificuldades para encontrar pessoas com deficiência para contratar; o pessoal de RH não sabe onde essas pessoas estão e quem pode ser parceiro nessa busca;

- o ambiente da empresa, sem acessibilidade; nessa questão, as instalações fabris pecam, porque nenhuma fábrica é pensada para incluir qualquer tipo de pessoas com deficiência;
- resistências internas da gestão.

Um bom exemplo disso é o caso de uma empresa de médio porte que estava em transição, de familiar para grande porte, moderna. O RH procurava atender a Lei de Cotas, assim, entrou em contato com uma instituição social que atua com encaminhamento de pessoas com deficiência para o mundo do trabalho, com a qual eu trabalhava em parceria.

Quando apresentamos candidatos para contratação, o dono dessa empresa barrou o processo. Disse que não era o momento, que não era necessário, que era muito difícil e que a empresa não tinha acessibilidade. Nesse ínterim, enquanto a negociação com a instituição se desenvolvia, esse empresário sofreu um acidente e ficou paraplégico. Quando voltou a trabalhar não conseguiu chegar à sua própria sala. Sua primeira providência foi dar 90 dias para a empresa se adequar às pessoas com deficiência.

Por isso acredito muito em vivências, em trazer fatos nas minhas consultorias. Considero eficiente trazer histórias de pessoas para pessoas. E é isso que pretendo com este livro.

Não basta argumentar, falar da necessidade de cumprir a lei ou da questão da imagem da empresa. O presidente, os gestores e o RH precisam de exemplos de sucesso, com histórias reais que demonstrem que é possível incluir.

A Lei de Cotas já tem 25 anos, mas uma cultura leva tempo para ser modificada. Faço uma analogia com a Lei Antifumo. As pessoas estavam acostumadas, até poucos anos atrás, a fumar em todos os lugares, até em aviões. Razões para que isso fosse proibido antes já existiam, porque sempre houve o risco à saúde, de incêndio, incômodo para os não fumantes etc. Com a proibição, apesar das resistências iniciais, os fumantes hoje se restringem a ambientes específicos, longe de circulação pública.

Por isso acredito muito na maturidade da lei, do povo, do país. Falamos, páginas atrás, sobre a questão da consciência dos países europeus. São povos maduros, com tempo de existência de quase 2 mil anos, enquanto o Brasil tem pouco mais de 500 anos — ainda estamos aprendendo.

A maioria das empresas brasileiras não tem um programa estruturado de inclusão. O que existe são ações pontuais. São iniciativas isoladas, sem estratégia de continuidade.

Promove-se, por exemplo, uma Semana da Diversidade, na tentativa de envolver e de engajar gestores e o público interno. Depois desse passo à frente, vêm dois passos para trás e as atividades são interrompidas, como se achassem que o dever está cumprido. Tempos depois, digamos num caso em que o número de empregados aumente e aumente proporcionalmente à cota para pessoas com deficiência, a empresa vai buscar candidatos, faz o processo, contrata, e pronto, deu por cumprida a sua missão e não faz mais nada no sentido da inclusão, como treinar e desenvolver seus profissionais para este tema, de maneira contínua. Em geral, as empresas lidam com a urgência do momento.

Tenho, no meu portfólio de clientes, mais de dez empresas que já visitei, para as quais já prestei consultoria, e que de tempos em tempos me chamam de volta para uma nova rodada de atendimento, porque mudou o gestor do RH, ou porque houve alteração na diretoria. Em alguns casos, depois de cinco, oito anos, todo o trabalho realizado para a inclusão foi perdido, e tivemos que recomeçar do zero. E por quê? Porque não haviam implementado um programa com consistência e continuidade. Não houve mudança na cultura organizacional.

Esses programas têm vários começos, várias interrupções e vários fins. Por não serem planejados, muitas vezes são transferidos de departamentos, dependendo da visão do gestor do momento. Não estão contemplados por um comitê, não têm um responsável, então ora são parte da política de RH, ora são vistos como ação social e vão para Responsabilidade Social e/ou Sustentabilidade. Costumeiramente, são programas desenhados para resolver os problemas imediatos, daquele ano, ou até que apareça a fiscalização de novo.

No ano seguinte, quando for definir o orçamento, o gestor vai pensar se prossegue com o programa, se o interrompe, se vai valer a pena aplicar dinheiro nele. Vai pensar se é interessante nomear pessoas para se dedicar a esses projetos, porque existe a movimentação de empregados, pessoas saem, pedem demissão ou são demitidas.

Conheci um caso em que uma empresa começou o ano com 120 pessoas com deficiência e terminou o ano com 63 — ou seja, as vagas foram ocupadas por profissionais sem deficiência no decorrer da movi-

mentação de pessoal no período. O caso é que vagas são perdidas por falta de planejamento, de acompanhamento e de estrutura para se tratar a inclusão em uma perspectiva de longo prazo.

Inclusão, hoje, é uma política de todo o RH, envolvendo políticas de benefícios, desenvolvimento e treinamento. O foco desses programas deve ir além de contratar e reter, e pensar em como desenvolver.

Nas empresas em que a inclusão funciona, que atende às cotas, onde as pessoas com deficiência trabalham em igualdade de responsabilidades e oportunidades em relação aos demais empregados sem deficiência, existe um algo a mais, além de tão-somente contratar e cumprir cota. Por exemplo, cuidam do planejamento de carreira.

Programas de inclusão precisam ter continuidade, mas também são dinâmicos, assim como estratégias de negócios e práticas de gestão que precisam ser reformulados de tempos em tempos.

Volto a mencionar a matéria da revista *Exame*, onde se lê que, segundo a pesquisa do Instituto Ethos, 82% das empresas que se preocupam com a questão da diversidade têm a inclusão como fator importante no seu planejamento estratégico. Portanto, não aproveitam pessoas com deficiência apenas como colaboradores que atuem dentro do aspecto tático-operacional, mas os incluem efetivamente nas suas definições institucionais.

O comum, entretanto, é sair correndo para tomar providências somente quando a fiscalização bate à porta. A fiscalização, como sabemos, é muito irregular no tempo. Como demoram para acontecer, as empresas que não possuem um programa de inclusão relaxam e descuidam deste tema. Quando surge um fiscal e notifica, a direção da empresa manda chamar especialistas para realizar palestras e treinamentos, contratar pessoas com deficiência, organizar documentação e por aí afora. De novo, no afogadilho, na urgência, e na forma de ações pontuais. Esse é o padrão.

AS BARREIRAS

Falemos das barreiras atitudinais, ou seja, os obstáculos que têm origem nos comportamentos, hábitos e crenças das pessoas em relação às que têm deficiência.

Esses comportamentos decorrem do desconhecimento, da discriminação e até a falta de jeito em lidar com o assunto — as queixas se referem ao trabalho de procurar parceiros, conversar com muita gente, estudar, fazer capacitação, aprender Libras. Conheço reclamações referentes à necessidade de aquisição de um software específico para cegos. “E depois, se a pessoa cega vai embora daqui, vou fazer o que com o software?”

Incluir uma pessoa com deficiência significa quase sempre fazer um investimento em adequação de equipamentos e ferramentas que possam ser utilizadas por ela. A resistência a esse “investimento” é bastante significativa entre as empresas com as quais mantenho contato. Minha contra-argumentação é que, se a empresa tem planejamento para o futuro, sempre haverá utilização para o equipamento ou o software, porque sempre haverá programas de contratação e inclusão de pessoas com deficiência. De novo, o argumento evidencia falta de planejamento a médio e longo prazo.

É interessante notar aqui a diferença entre a resistência em relação a equipamentos e tecnologias destinados à adequação para profissionais com deficiência e aqueles que são incorporados em decorrência da modernização tecnológica da empresa. Os primeiros sofrem rejeição, enquanto os outros são buscados com muito interesse. Por que essa diferenciação?

As barreiras de comunicação, como as outras, em parte, podem ser superadas com o uso da tecnologia, mas demanda treinamento de pessoal para atendimento e relacionamento com o surdo, por exemplo. Quando a empresa tem interesse, o mapeamento dessas barreiras pode revelar uma série de problemas gerais da empresa que inclusive poderão ser, quando identificados, corrigidos, para benefício de todos os colaboradores e da própria companhia.

Consideremos um pouco as barreiras ambientais. Falta acessibilidade para todas as deficiências, notadamente nos ambientes de fábrica. São, geralmente, galpões ou edifícios de mais de um andar, sem elevadores e cheios de escadas, e ainda com obstáculos que impactam quem usa cadeira de rodas. Faltam sinalizações de solo, para cegos, e até avisos sonoros para avisar o trânsito, por exemplo, de empilhadeiras ou em casos de emergência como incêndios. Faltam rampas. As portas são estreitas.

Pessoalmente, se me perguntarem se fico irritada com a minha condição diante de tantas barreiras, afirmo que não. Ao contrário,

eu sempre me diverti com o estranhamento das pessoas para com a minha autonomia.

Mas acredito que a geração de pessoas com deficiência pós-2000 tem a mente mais aberta, com mais consciência. Creio também que o que diferencia comportamentos mais ativos ou reativos deve-se à origem da deficiência. Se a deficiência acontece já na infância ou tem causa genética, a pessoa passou a vida inteira se adaptando e trata a condição com um pouco mais de naturalidade, porque não teve que enfrentar uma ruptura. A pessoa que adquiriu a deficiência depois de adulta, por exemplo, precisa de um tempo, às vezes longo, de maturação dessa condição, que é penoso do ponto de vista da aceitação. Demora a chegar à tranquilidade de saber lidar com os limites, reaprender, sentir-se seguro de novo.

Pense em alguém sem deficiência, que enfrenta os problemas da vida, esses que todo mundo enfrenta. De repente, passa por um acidente ou uma doença e perde mobilidade, a audição ou a visão. Tem que reaprender a viver. Para falar de coisas corriqueiras, tem que reaprender a deitar-se na cama ou levantar-se dela, tem que reaprender a usar o banheiro, a andar, a comer, a falar, a identificar as coisas tocando, porque não enxerga mais. O tempo e a qualidade da maturação variam de pessoa para pessoa.

Conheci uma pessoa com deficiência física, do RH, numa empresa em que implementei um programa de inclusão. Ela tinha um comprometimento importante nos movimentos e mobilidade, mas era muito autônoma e competente. Porém, era muito exigente consigo mesma e com outras pessoas com deficiência, chegando até a ter preconceito.

Quando deixei a empresa e esse profissional com deficiência assumiu a área, o programa de inclusão foi se extinguindo aos poucos, com a interrupção de parcerias de sucesso, com escolhas erradas, até acabar em definitivo. Essa empresa hoje voltou, sete anos atrás, ao tema. A inclusão tem tudo a ver com a forma que as pessoas aceitam a condição da deficiência em si e no outro e o que fazem com isso. Eu decidi lidar com a minha condição e ajudar pessoas com e sem deficiência nas empresas. Acredito que ela ainda não decidiu o que vai fazer com a condição dela.

A PESSOA COM DEFICIÊNCIA VISTA PELA SOCIEDADE

Uma experiência profissional que tive exemplifica muito bem os desafios que um profissional com deficiência tem no mundo do trabalho, em função de como somos vistos pela sociedade.

Comecei a trabalhar como estagiária numa fundação. Inicialmente, fazia um horário reduzido: parte das tarefas visitando instituições ou trabalhando em casa. Quando fui efetivada, tive que passar a cumprir oito horas de expediente na empresa. E, para qualquer pessoa, é impossível ficar oito horas sem ir ao toalete.

Minha gestora foi falar com o coordenador dela e informou que era necessário adaptar os banheiros, já que eu trabalharia todos os dias. O coordenador concordou, e foi sugerido a ele que os banheiros da recepção fossem adaptados. O gestor estranhou: “Por que você está falando no plural? A Nilza vai usar só um banheiro, então vamos adaptar só o feminino.”

Era uma instituição muito conhecida, sempre recebia muitos visitantes, e minha gestora tentou mostrar a ele que seria correto fazer a adaptação também do masculino, porque poderia vir, para uma visita, um homem cadeirante, ou ser contratado alguém nessa condição. Não houve jeito. Foi adaptado somente o feminino. Três meses depois, realmente apareceu um palestrante, dentro de um projeto nosso, cadeirante. Foi uma saia justa.

Tive que perguntar a ele, com todo jeito, se não se importava de usar o meu toalete. Expliquei, dando uma desculpa para não comprometer a organização, que o outro banheiro estava sendo reformado. O palestrante era meu amigo, claro que não se incomodou, mas foi um desconforto, tanto para mim quanto para ele.

Aliás, o processo seletivo pelo qual passei para essa fundação também foi um episódio bastante revelador. Meu currículo tinha sido enviado por uma instituição que encaminha estagiários do ensino superior para empresas, o CIEE — Centro de Integração Escola Empresa, e fui chamada para a entrevista. Estava muito animada para trabalhar lá, porque era uma instituição que admirava.

Apresentei-me para a entrevista, falei mais que a boca, como é o meu jeito, e percebi que ao longo da minha fala as duas recrutadoras — que