

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS

O COMPORTAMENTO DO GERENTE DE AGÊNCIA BANCÁRIA
FRENTE AO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO

MARCOS RICARDO GOEBEL HEPP

FLORIANÓPOLIS

2001

MARCOS RICARDO GOEBEL HEPP

**O COMPORTAMENTO DO GERENTE DE AGÊNCIA BANCÁRIA
FRENTE AO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação da
Universidade Federal de Santa
Catarina para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia.**

**Área de concentração:
Planejamento e estratégia
organizacional.**

**Orientadora: Maria Ester
Menegasso, Dra.**

FLORIANÓPOLIS-SC

2001

**O COMPORTAMENTO DO GERENTE DE AGÊNCIA BANCÁRIA
FRENTE AO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO**

MARCOS RICARDO GOEBEL HEPP

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (área de concentração Planejamento e Estratégia Organizacional) no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção.

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS

PROFESSORES:

Orientadora:

Professora Maria Éster Menegasso, Dra.
(Universidade Federal de Santa Catarina)

Professor: José Francisco Salm, PhD.
(Universidade Federal de Santa Catarina)

Professora: Edis Mafra Lapolli, PhD.
(Universidade Federal de Santa Catarina)

Professora: Enise Barth Teixeira, Msc.
(Universidade Federal de Santa Catarina)

AGRADECIMENTOS

Ao **Deus** glorioso que me concedeu espírito de persistência, de sabedoria, de humildade, de mansidão, de domínio próprio, tornando-se lâmpada para os meus pés e luz para os meus caminhos, na transposição de mais esse desafio.

Aos meus pais, **Acy Hepp** e **Eleonor Hepp** pela dedicação, incentivo, orações e compreensão que demonstraram durante toda a minha vida, presença indispensável na realização desse sonho.

À minha namorada **Cristina Tetto** pelo o apoio e compreensão durante todo esse tempo em que, além de entender minha ausência, me incentivou e colaborou com tanto carinho e dedicação.

À professora orientadora **Maria Ester Menegasso**, que com muita paciência, profissionalismo e dedicação, me conduziu nesse caminho difícil.

Agradeço ao **Prof. José Francisco Salm** por ter aceito meu projeto e pelas palavras de incentivo e orientação.

Ao meu irmão **Martin** e minha cunhada **Mônika** pela torcida e pelo incentivo. À minha pequena sobrinha **Milena**, que esse estudo possa de alguma forma, no futuro, ajudá-la em sua vida profissional.

A todos os amigos e funcionários do Banco do Brasil que colaboraram nesta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	1
1.2 DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS	6
1.3 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO	7
1.4 DISCUSSÃO DO TEMA E DO PROBLEMA.....	8
1.5 OBJETIVOS.....	14
1.5.1 OBJETIVO GERAL	14
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.6 JUSTIFICATIVA PARA ESCOLHA DO TEMA.....	15
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	17
2.1 CONTEXTUALIZANDO A TEMÁTICA: O TRABALHO E O PORTADOR DE DEFICIÊNCIA	17
2.2 PORTADOR DE DEFICIÊNCIA: TRABALHO.....	23
2.3 O SURGIMENTO DO DECRETO	28
2.4 O SURGIMENTO DOS BANCOS EM GERAL E DO BANCO DO BRASIL BRASIL	36
2.5 TRABALHO NO SETOR BANCÁRIO	43
2.6 O PERFIL DO BANCÁRIO.....	45
2.7 A GERÊNCIA.....	54

3 METODOLOGIA DA PESQUISA	65
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.2 A NATUREZA DA PESQUISA.....	65
3.3 A CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: TIPO, METODOLOGIA, PERSPECTIVA DE ANÁLISE E MODO DE INVESTIGAÇÃO.....	67
3.4 POPULAÇÃO.....	68
3.5 LIMITES DA PESQUISA	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA	71
4.1 O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA	73
4.2 A POSSE DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA NA AGÊNCIA	75
4.3 A AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA.....	81
4.4 A LOCALIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO.....	86
4.5 O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DE METAS.....	92
4.6 A AUTO-AVALIAÇÃO DO GERENTE.....	95
4.7 REAÇÕES NA EQUIPE DE TRABALHO.....	99
4.8 REAÇÕES DE FUNDO PSICOLÓGICO.....	100
4.9 TEORIA DA DIVERSIDADE	104
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	108
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
6.1 BIBLIOGRAFIA	115
ANEXO	117

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS:

TABELA 1. DECLÍNIO DO NÍVEL DE EMPREGO NOS BANCOS.....	47
TABELA 2. A ESCOLARIDADE DO BANCÁRIO.....	49
TABELA 3. FAIXA ETÁRIA DOS BANCÁRIOS	49
TABELA 4. PERMANÊNCIA DO BANCÁRIO NO EMPREGO	50
TABELA 5. LOTAÇÃO POR DEPENDÊNCIA.....	51

FIGURA:

FIGURA 1. ESQUEMA DE MANIFESTAÇÕES DE REAÇÕES DE FUNDO PSICOLÓGICO.....	18
--	----

RESUMO

Este trabalho discutirá aspectos pertinentes ao impacto causado no comportamento gerencial dos gerentes de agência bancária, em consequência da absorção de empregados portadores de deficiência física. Com a promulgação do Decreto-Lei 3.298/99, o qual determinou que qualquer empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com pessoas portadoras de deficiência, todo um coletivo de portadores de deficiência, que estava excluído do mercado de trabalho, começa a ser contratado pelas empresas para que elas possam se adequar à legislação. Ocorre que, nessas empresas, encontram-se gerentes que nunca trabalharam com portadores de deficiência, pois a sociedade, ao longo da história, procurou excluir essas pessoas do convívio diário, exilando-as. Com base nas teorias que: enumeram as possibilidades de reações de fundo psicológico, no relacionamento de uma pessoa não portadora com uma pessoa portadora de deficiência, nas teorias de relações de trabalho que recomendam cuidados especiais na recepção de empregados portadores de deficiência no âmbito organizacional e, nas teorias que recomendam a diversidade nas empresas para tornar o ambiente organizacional mais estimulante e positivo, realizou-se a pesquisa empírica para o levantamento de dados. Com os alicerces teórico e prático devidamente construídos, foi possível estabelecer correlações entre as referências teóricas adotadas neste estudo e o comportamento dos gerentes frente essa nova situação. Assim, pode-se perceber o impacto dessa nova relação com o empregado portador de deficiência no comportamento gerencial dos gerentes, concluindo-se quanto à necessidade de que as empresas procurem preparar melhor seus gerentes, a fim de poder extrair melhores resultados dessa relação.

Palavras-chave: Administração; Deficiência; Gerência; Socialização.

ABSTRACT

This paper will discuss aspects related to the impact caused on organizational behavior of bank managers by the employment of the handicapped. After the approval of Law 3.298/99, which states that any company with more than 100 employees must have 2 to 5% of its staff composed by handicapped people, men and women with all sorts of disabilities, once out of the working market, slowly start being hired while companies get in accordance to the new legislation. However, such companies employ managers who are not used to working with the impaired, since throughout the history it is known that society has always excluded such people. Based on: the theory that numbers the possibilities of psychological reactions on the relationship between a disabled person and an able one, the theories of working relationships that recommend special care on welcoming disabled people to the working environment and the theories that suggest diversity on companies as a way to make the organizational environment more positive and stimulating, an empirical research was done to raise all necessary data. Being theoretical and practical principles well established, a connection between the theoretical references hereby adopted and the managers' behavior facing this new situation was drawn. Thus, one can realize the impact of this new relationship with disabled employees on the managerial behavior and conclude that companies must give better training to managers in order to achieve the best results out of this relationship.

Key-words: Administration; Handicap; Management; Socialization.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

De acordo com as projeções mais otimistas, existem, no Brasil, cerca de 16 milhões de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência física, visual, auditiva ou mental. Pessoas nascem com deficiência devido a diversos motivos como, por exemplo, defeitos genéticos (hereditários ou não), má formação do feto (doenças resultantes da exposição da mãe a fatores de risco durante a gravidez) ou como consequência de problemas durante o parto. A deficiência também pode ser adquirida durante a infância ou idade adulta. Nestes casos, os traumatismos causados por acidentes são a principal causa, seguido de seqüelas de doenças como sarampo, poliomielite ou meningite, entre outras. Traumatismos oriundos do uso da violência física (fato cada vez mais comum nas grandes cidades) também respondem por grande número de casos de deficiência.

Desses 16 milhões de portadores de deficiência, segundo estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1991) e dados da Secretaria de Assistência Social do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS, 1998), estima-se que 9 milhões estão em idade de se inserir no mercado de trabalho. Entretanto, o número de pessoas que trabalham, formal e informalmente, não chega a um milhão, o que coloca o Brasil bem abaixo de países desenvolvidos, onde o trabalho formal varia de 30% a 45%.

O grau de dependência e autonomia dos portadores de deficiência varia de país para país. Nos países desenvolvidos, graças à difusão mais ampla dos equipamentos de apoio, a proporção de portadores de deficiência que dependem de outras pessoas tende a ser menor do que nos países onde isso não ocorre.[...] No Brasil, o atendimento aos portadores de deficiência no campo da educação é reconhecidamente precário. Combinando várias fontes, o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial em 1999, estimou que apenas 3% dos portadores de deficiência têm escolarização adequada (SENAI, 1999).

Os dados levantados pelo Censo Escolar (2000) identificaram apenas 280 mil alunos cursando as escolas regulares do Brasil. A pergunta que se apresenta é “se os portadores de deficiência não estão na escola regular, estariam, por acaso, nas escolas especiais?” Os dados nesse campo são ainda mais dramáticos. “Contando-se todas as escolas públicas e particulares (de educação especial), e todas as séries, há, no Brasil, pouco mais de 350 mil alunos portadores de deficiência nos seus bancos escolares — o que, é muito pouco. O mais grave, porém, é saber que apenas 3 mil estão no ensino médio” (Pastore, 2000, p.75).

Devido à falta de autonomia e baixa escolaridade, no Brasil, a maioria dos deficientes que se considera trabalhando está, na verdade, pedindo esmolas, se arrastando no chão a procura de receber alguma ajuda, e muitas delas em atividades como camelôs, vendendo balas irregularmente nos semáforos, oferecendo-se para guardar carros na rua, distribuindo adesivos nos semáforos ou pedindo dinheiro em nome de entidades que cuidam de portadores de deficiência (Pastore, apud Ribas, 1983, p. 78).

Essa é a realidade do deficiente no Brasil, um cenário geral que, se não é muito animador para as pessoas ditas “normais” (16% da população economicamente ativa está desempregada segundo pesquisa na Folha de São Paulo, 04/09/2001), agrava-se muito mais para as pessoas que apresentam algum tipo de deficiência.

No Brasil o espaço de trabalho é muito limitado. Não deveria ser assim, pois, afinal, apenas 2 milhões dos portadores de deficiência em idade de trabalhar possuem limitações mais severas, e de difícil solução através de acomodações de baixo custo. Cerca de 7 milhões possuem limitações que, com acomodações razoáveis do ambiente de trabalho, da arquitetura e do transporte, teriam condições de trabalhar de forma produtiva (Chagas,1999). No entanto, a maior parte desse imenso universo, nas pesquisas domiciliares, se autoconsidera como fora do mercado de trabalho (Pastore, 2000, p.76).

Além das dificuldades arquitetônicas e de locomoção nas cidades (que

não serão analisadas detalhadamente neste estudo), a dificuldade de logística de acesso é representada, principalmente, pelo fato de que, dos 30 mil ônibus em circulação na cidade de São Paulo, menos de 200 deles possuem elevadores ou escadas móveis para cadeiras de rodas e, no Rio de Janeiro, dos 10 mil ônibus existentes apenas 14 são adaptados para atender as necessidades de transporte de deficientes.

A tendência marcante da sociedade brasileira é seguir um modelo de segregação das pessoas portadoras de deficiência. Para a sociedade parece mais simples e cômodo segregar, manter tais pessoas em instituições especiais e/ou colaborar, esporadicamente, com recursos financeiros, que encarar a existência de todo tipo de preconceitos em relação aos deficientes.

Para Foucault pode-se encontrar em todas as sociedades quatro grandes sistemas de exclusão, cada um correspondendo a uma experiência básica da vida individual e coletiva. Haveria assim, o sistema de exclusão que se dá pela relação com trabalho, uma vez que em toda sociedade há sempre aqueles que não fazem parte do circuito da produção econômica. Há também o sistema de exclusão que se dá em relação à família, na medida em que há sempre aqueles que em uma dada sociedade estão à margem em relação à reprodução desta mesma sociedade. Ao lado destes, se organiza ainda, um sistema de exclusão em relação à palavra, que marginaliza e exclui alguns indivíduos do sistema de produção e da circulação dos símbolos. E por fim, há um sistema de exclusão que se forma em torno da produção lúdica, na medida em que coloca certos indivíduos à margem daquilo que é da ordem do jogo lúdico.[...] Há sempre grupos de indivíduos que são excluídos segundo um ou mais destes sistemas de exclusão. Foucault faz referência, por exemplo, a uma categoria de indivíduos, os loucos, que seriam vítimas dos quatro sistemas de exclusão, encontrando-se portanto, quatro vezes excluída: excluída do trabalho, excluída do sistema familiar, excluída do discurso e excluída daquilo que é a ordem do jogo (Fonseca, 1997, p.127).

Desde os tempos antigos, a simetria, seja esta estática ou dinâmica, representa, de alguma forma, a ordem do mundo. Neste início de novo milênio, a busca do belo, do fisicamente perfeito, é encarada como sinônimo de status e sucesso pessoal.

Segundo Pastore (2000), ao longo da história, as sociedades restringiram, estereotiparam, discriminaram e até exibiram os portadores de

deficiência dentro das mais diferentes interpretações, desde as que atribuíram aos seus problemas uma origem divina, até as que exploravam suas deformidades.

O preconceito pode ser definido como nada mais, nada menos, que uma atitude favorável ou desfavorável, positiva ou negativa, anterior a qualquer conhecimento. Para Amaral (1994), o estereótipo pode ser visto como a concretização de um julgamento qualitativo, baseado nesse preconceito — portanto igualmente anterior à experiência pessoal.

O preconceito pode ser a aversão ao diferente, ao mutilado, ao deficiente. Assim, ainda segundo Amaral (1994), a consequência disso é que os estereótipos adotam fórmulas como: o deficiente é mau, é asqueroso, é revoltado. A situação pode se inverter numa situação de piedade. Os estereótipos seriam: o deficiente é vítima, é sofredor, é prisioneiro.

Esse é um dos principais pontos presentes na relação entre o deficiente e a sociedade e entre o deficiente e o trabalho, fator que será objeto da presente investigação.

Hunt, citado por Pastore (2000), buscou identificar e avaliar as diversas manifestações de concepções das pessoas “normais” sobre as pessoas portadoras de deficiência. Analisando como as pessoas formam suas crenças e valores, identificou cinco traços básicos que permeiam as concepções das sociedades modernas a respeito dos portadores de deficiência: **infelizes**, **inúteis**, **diferentes**, **oprimidos** e **doentes**. Uma vez que o objetivo desse trabalho focaliza-se no impacto do trabalho do deficiente no comportamento gerencial, não serão analisadas as concepções de “infelizes”, “diferentes”, “oprimidos” e “doentes”, centralizando-se as atenções da pesquisa na concepção dos deficientes “inúteis”.

Muitos grupos sociais tendem a passar para as pessoas portadoras de deficiência a idéia de que estas não reúnem condições plenas para contribuir para seu bem próprio bem-estar ou para o da comunidade. Ora, o trabalho ocupa lugar

fundamental na existência dos homens históricos, uma vez que sustenta a própria manutenção de sua vida biológica. Sua configuração marca, assim, a própria maneira de existir dos homens, podendo-se, mesmo, afirmar que é pelo trabalho que se configura a essência humana. Assim sendo, isto equivale a dizer que as formas de atividade que os homens desencadeiam para produzir sua existência concreta vão, igualmente, configurando sua maneira de ser.

É devido a isso que a filosofia contemporânea insiste na afirmação de que o homem é aquilo que faz, e que, ao fazer coisas, incluindo nesse fazer também o fazer técnico, manipula e modifica o mundo atual. Ao contrário do que pensavam os filósofos antigos, não é o agir que segue o ser, mas o ser que segue o agir (Severino, 1994).

Dessa maneira, trabalhar é condição imprescindível para que o indivíduo se humanize, se complete como ser humano. O trabalho é mediação iniludível da humanização dos indivíduos e, conseqüentemente, sua ausência, ou a deturpação de sua condição, constitui mediações da desumanização. Assim, tanto o trabalho é necessário para humanizar os indivíduos, como pode também degradá-los, desumanizá-los, fazendo com que percam sua especificidade humana.

O trabalho é, portanto, importante para o sustento e o desenvolvimento individual das pessoas, inclusive das pessoas portadoras de deficiência. Embora muitos portadores de deficiência, em casos limítrofes, não tenham, de fato, condições para exercer todas as atividades econômicas, podem, mesmo assim, colaborar em outras. Pastore (2000) lembra que a grande maioria dos portadores de deficiência tem uma compreensão avançada da graça de viver, em função das dificuldades a serem vencidas na vida, muitas delas desde o nascimento, fazendo com que os pequenos avanços sejam valorizados.

O atendimento dessas necessidades de trabalho permite que as pessoas

portadoras de deficiência sintam-se completas e obtenham significado do que fazem. É isso que torna diferente e desafiadora a vida daqueles que tem o dever de gerenciar uma equipe ou uma empresa que possua, em seus quadros, pessoas portadoras de deficiência.

De acordo com Amaral (1994), Hunt, citado por Pastore (2000) e Fonseca (1997), a sociedade, sabedora de sua tendência histórica de exclusão, movimentou-se e criou a reserva de mercado de trabalho para pessoas portadoras de deficiência, procurando se organizar em entidades para a proporcionar a inclusão dos deficientes. Por isso, as organizações, seja para cumprirem a Lei, seja por outros motivos, estão contratando pessoas portadoras de deficiência para integrarem seus quadros de pessoal.

Frente a esta situação, esta pesquisa realizará uma análise do atual estado da arte em relação ao trabalho do deficiente e da influência que a relação de liderança com deficientes causa no comportamento gerencial de funcionários graduados das organizações, uma vez que, tanto o gerente como o portador de deficiência, estão sujeitos a fenômenos sócio-afetivos-intelectuais comuns a todos os sujeitos da sociedade.

1.2 Definição dos Principais Termos

É necessário uniformizar a linguagem a ser utilizada neste trabalho para que ocorra um perfeito entendimento dos conceitos nele contidos.

Deficiência: é qualquer perda ou anormalidade de estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, decorrente de causas congênitas e/ou adquiridas.

Incapacidade: é qualquer restrição ou falta (em consequência de uma deficiência) da capacidade de exercer uma atividade da maneira considerada como normal, ou como tal classificada, para um ser humano.

Desvantagem: é consequência de uma deficiência ou de uma incapacidade que limita e/ou impede o desempenho de atividades que são normais ao ser humano em função de idade, sexo e fatores sociais e culturais.

Integração: processo que visa a inserção da pessoa portadora de deficiência em todos os setores da sociedade (político, econômico, social, cultural), fundamentando-se no princípio da igualdade e construção da cidadania;

Inclusão: processo que deve permitir à pessoa com deficiência acesso igualitário aos recursos disponíveis na comunidade, atendendo as suas peculiaridades, permitindo-lhes exercer o direito de participar da edificação social.

Equiparação de oportunidades: é o processo mediante o qual o sistema geral da sociedade (meio físico, cultura, moradia, transporte, serviços sociais e de saúde, oportunidades de educação e trabalho, vida cultural e social, incluídas instalações esportivas e de lazer) se torne acessível a todos.

Pessoa portadora de deficiência:

É aquela pessoa que apresenta, em caráter permanente, perdas ou anormalidades, de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão normal para o ser humano (Brasil, Decreto-Lei nº 914/93, Artigo 3º).

1.3 Organização do Documento

O presente documento está organizado em seis capítulos e aborda a teoria e prática do relacionamento entre as pessoas que atuam na gestão de uma equipe de trabalho frente ao impacto causado pela absorção de funcionários portadores de deficiência.

No primeiro capítulo, será exposto o assunto da dissertação, definidos os principais termos, contextualizado o tema, definido o problema de pesquisa, traçados seus objetivos e justificada a escolha do tema.

No segundo capítulo, terá lugar a fundamentação teórica do presente estudo, referenciando-se as teorias de impacto psicológico frente ao portador de deficiência de Amaral (1994), das recomendações de Pastore (2000) sobre a utilização do trabalho da pessoa portadora de deficiência e a teoria da diversidade, divulgada pelo Instituto Ethos (2000). Na seqüência, abordar-se-á o mundo do trabalho e o portador de deficiência, analisando a evolução histórica da proteção constitucional desse coletivo, bem como o resgate histórico do surgimento do Decreto que institui a reserva de cotas nas empresas para os portadores de deficiência, o contexto do trabalho no setor bancário, um breve histórico do surgimento dos bancos em geral e do banco foco da pesquisa. Será feita uma abordagem do perfil do bancário, bem como considerações teóricas sobre a gerência.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia da pesquisa e definidas as limitações do trabalho.

No capítulo seguinte, descreve-se o resultado da pesquisa de campo, na qual foi utilizada, como principal técnica de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada com o gerente geral e o gerente da equipe de cada agência do Banco do Brasil, na cidade de Curitiba, que recebeu funcionários portadores de deficiência, aprovados no último concurso público dentro do sistema de reserva de cotas. No quarto capítulo, também são analisados os resultados empíricos em diversas categorias de análise, relacionando-os com a fundamentação teórica dessa dissertação.

No quinto capítulo estão presentes as conclusões finais e as recomendações produzidas nesse trabalho.

Finalmente, serão apresentadas as referências bibliográficas e a bibliografia, que embasaram a construção desta pesquisa.

1.4 Discussão do Tema e do Problema

O Brasil vem apresentando, nos últimos anos, grande progresso no real entendimento do conceito de inclusão na educação, no trabalho e na vida social, de pessoas com todo tipo de deficiências. Esse processo não tem sido homogêneo ou fácil de registrar, dada a imensidão do país e os grandes desníveis socioeconômicos.

Durante muito tempo, a “melhor solução”, reservada a essas pessoas, era o isolamento e a completa retirada do convívio social, da escola e, principalmente, do mercado de trabalho.

De acordo com o Ministério da Previdência e Assistência Social (1998), existem 16 milhões de pessoas com vários tipos de deficiências no Brasil. No Paraná, segundo dados do Governo do Estado (1999), cerca de 15 mil alunos, portadores de deficiência, são atendidos na rede pública de ensino, onde freqüentam classes regulares. Outros 30 mil freqüentam escolas especiais,

conveniadas com o Governo do Estado, como é o caso das Associações de Pais e Mestres dos Excepcionais – APAES.

Ainda segundo o Governo Estadual, entre 1994 e 1999, o número de pessoas portadoras de deficiências atendidas pelo Sistema Público de Educação no Paraná apresentou um crescimento de 60%. Os recursos investidos nessa área, que em 1994 foram de R\$ 6 milhões, passaram a R\$ 36 milhões em 1999, sendo que, para o ano seguinte, a previsão orçamental era de R\$ 39 milhões. Com isso, o Estado estima que investe, atualmente, cerca de R\$ 1.710,00 por aluno/ano para atender os portadores de deficiências.

O Governo Brasileiro, através do Ministério da Educação e das Secretarias Estaduais de Educação, vem realizando mudanças nos currículos escolares, com forma de incentivar os professores a repensar suas funções de educadores, de modo que estes aceitem, com mais naturalidade, a presença, em suas salas de aula, de alunos portadores de deficiências.

Num país como o Brasil, que apresenta altas taxas de analfabetismo, salas de aula com número excessivo de alunos e falta de incentivo profissional aos professores, a tarefa de conseguir inclusão de fato, e não apenas formal, para mero cumprimento de uma determinação legal, exige muito empenho dos governantes e apoio geral de toda a sociedade.

O esforço que o Estado vem realizando para educar/incluir na sociedade os portadores de deficiência pode ser desperdiçado se não houver a possibilidade destes serem absorvidos pelo mercado de trabalho. O não aproveitamento, no mercado de trabalho, do portador de deficiência com boa formação escolar, numa civilização que enxerga, no trabalho, o elemento principal de inclusão social, constitui, não só uma injustiça, mas também o desperdício de anos de investimento na preparação do indivíduo.

Como forma de responder ao clamor social, o legislador pátrio, através

de peças legais, estipulou a reserva de mercado para portadores de deficiência.

Os sistemas de reserva de mercado para o emprego de portadores de deficiência (cotas), originou-se na Europa, com vistas a absorver os feridos e mutilados da Primeira Guerra Mundial. Esse sistema, voltado para ex-combatentes, prosperou em toda a Europa e, gradualmente, foi expandido para não-militares. Em 1923, a Organização Internacional do Trabalho recomendou a aprovação de leis nacionais que obrigariam entidades públicas e privadas a empregar um certo montante de portadores de deficiência causada por guerra. Já em 1944, na Reunião de Filadélfia, a OIT aprovou uma recomendação, visando induzir os países-membros a empregar uma quantidade razoável de portadores de deficiência não-combatentes (Pastore, 2000).

Atualmente, dois terços dos países da Europa possuem cotas legais e compulsórias — a maioria baseada em sistemas de cota-contribuição que permite ao empregador optar em contratar o deficiente ou contribuir compulsoriamente para um fundo público destinado à habilitação e reabilitação profissionais dos portadores de deficiência (Thornton, apud Pastore, 2000).

O sistema de cotas exige, de saída, uma boa definição de portador de deficiência para saber quem entra e quem não entra na categoria dos empregáveis. Além disso, o sistema requer a demonstração da qualificação e capacidade produtiva do portador de deficiência. O primeiro requisito cria fortes discriminações. Ao reservar uma vaga para um portador de deficiência está-se excluindo um não-portador. O segundo requisito dá margem a manipulações. A empresa que não quer contratar portadores de deficiência eleva as exigências de qualificação de modo a reduzir a um mínimo o número de candidatos potenciais (Pastore, 2000, p.159).

Entre os países que adotam o sistema de cotas destacam-se: Áustria, Alemanha, Bélgica, França, Itália, Holanda, Espanha, Irlanda, Japão, China e Honduras. Nestes, as cotas variam entre 1,5% e 7% do total de empregos. A Itália constitui-se uma exceção, pois, embora sua cota legal seja de 15%, é o país com menor índice de obediência ao sistema.

Determinados países, como Dinamarca, Suécia, Finlândia, Estados

Unidos, Canadá, Nova Zelândia e Austrália, rejeitam o sistema de cotas. Nesses países, argumenta-se que a simples existência de cotas é indicativa de que os portadores de deficiência não reúnem condições de competir no mercado de trabalho. Tal fato constituiria uma forma perversa de discriminação que, no final das contas, forçaria os empregadores a contratar por piedade ou para evitar punições (Pastore, 2000).

Em 1986, a Nova Zelândia realizou uma ampla avaliação dos sistemas de cotas existentes no mundo. Chegou-se à conclusão de que não há evidência de que o sistema de cotas tenha alavancado o emprego de portadores de deficiência nos países onde foi implantado (Rendall, apud Pastore, 2000).

Os sistemas de cotas seduziram os governantes que superestimaram o poder da lei. A realidade mostra, porém que o impacto positivo dos sistemas de cotas, em si, é reduzido (Momm, 1998). A simples imposição de uma obrigatoriedade não garante que ela seja cumprida, e muito menos que as empresas venham a oferecer, de bom grado, condições condignas de trabalho para os portadores de deficiência. Até hoje, não se conseguiu nenhuma eficiência com reservas de mercado e regulação compulsória do emprego. (Pastore, 2000, p.183).

No Brasil, a lei estabelece cotas progressivas, que variam de 2% a 5% do total de vagas, de acordo com o tamanho das empresas, e exige que a vaga decorrente da dispensa de um trabalhador portador de deficiência deva ser, obrigatoriamente, preenchida por outro portador de deficiência.

O Banco do Brasil, em obediência a legislação, convocou, através de edital (1999), concurso público para contratação de funcionários no Estado do Paraná.

No referido edital, o Banco descreve o cargo a ser preenchido (no caso, escriturário) e descreve a síntese das atividades: atendimento ao público, contatos com clientes, prestação de informações a clientes e usuários, redação de correspondências em geral, conferência de relatórios e documentos, controles estatísticos, divulgação/venda de produtos e serviços oferecidos pelo Banco e atualização/manutenção em sistemas de informática. Os candidatos admitidos

podem, ainda, executar tarefas outras, inerentes ao conteúdo ocupacional do cargo.

Considerando-se o total de funcionários do Banco em 78.201 (dados de 2000), levando-se em conta as renovações constantes e prováveis concursos posteriores, é possível aventar a possibilidade de, futuramente — mantendo-se o mesmo número de funcionários — seja alcançado o total de 3.910 funcionários portadores de deficiências. Isto representaria 5% do total de funcionários, em conformidade com a exigência do Decreto-Lei 3.298/99.

Ainda de acordo com o mencionado edital, os portadores de deficiência, a exemplo dos demais funcionários, assinarão um Contrato Individual de Trabalho, a título de experiência, pelo prazo de 90 dias, o qual se regerá pela Consolidação das Leis do Trabalho — CLT. Durante esse período, os admitidos serão avaliados sob o aspecto da capacidade e adaptação ao trabalho e sob o ponto de vista disciplinar. Caso não atendam às expectativas do Banco sua contratação definitiva não será efetivada.

Sob esse prisma, existe o temor de que o gerente responsável pela avaliação do portador de deficiência, ao final do estágio probatório, possa sofrer uma influência negativa, caso a agência ainda não conte com equipamentos e instalações adaptadas para que o funcionário portador de deficiência possa desempenhar suas atividades.

Cabe ressaltar, entretanto, que o Banco do Brasil é subordinado aos preceitos legais decorrentes da Lei 8.666 — Lei das Licitações — e sujeito, portanto, a atrasos nas execuções dessas adaptações.

Outros fatores, como o sentimento de piedade, podem influenciar a imparcialidade da avaliação, por parte do gerente, ao efetuar-se uma comparação entre a produtividade do funcionário portador de deficiência e a de um não-portador.

Uma empresa americana, que passou a empregar pessoas com deficiência, observou que índice de rotatividade no emprego caiu de 80% para menos de 5%, ao mesmo tempo em que o de produtividade cresceu de 70% para 95%. A rotatividade de pessoal ainda não é um problema grave no BB, porém, uma movimentação nesse sentido já é perceptível. Em relação à produtividade, o Banco precisa melhorar muito a fim de equiparar-se a seus maiores concorrentes, pois, pelos dados do último balanço divulgado (julho/2001), a rentabilidade sobre o patrimônio líquido do Banco do Brasil foi de 9% enquanto que a média dos principais concorrentes (Itaú e Bradesco) foi de 20%.

As organizações estão buscando a diversidade em seus quadros de pessoal. Diversidade significa, na verdade, o incentivo à diferença dentro das organizações, pela contratação e valorização de representantes de diferentes grupos da comunidade, o que torna a empresa semelhante à sociedade, buscando desenvolver uma face mais humana. O mundo corporativo vem investindo na busca da diversidade nos últimos anos, devido a vários motivos. Entre estes destacam-se: a) as empresas estão mais preocupadas com sua imagem, tanto interna quanto externamente e, b) entendem que isso aumenta a rentabilidade nos negócios.

Parece acertado afirmar que, no século que se inicia, as empresas serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural.[...] Ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não dá nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo. Parece incongruente, já que tais ações, em princípio, representam aumento de custos? Não. Até onde se pode inferir pela vivência e observação da prática cotidiana, bem como pelas notícias que são divulgadas em âmbito mundial, consumidores estarão dispostos, a cada vez mais, incorporarem em suas decisões de compra os compromissos éticos que as empresas parecem reclamar de seus fornecedores. Na mesma direção, profissionais talentosos estarão, mais e mais, sentindo-se atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas (Vergara e Branco, 2001, p. 30).

Os portadores de deficiência são minoria na sociedade e as organizações estão contratando, não apenas pela força da obrigatoriedade legal, mas também pela oportunidade de buscar a diversidade dentro do ambiente organizacional. Esse contexto requer que os gerentes estejam capacitados para poder explorar a diversidade proporcionada pelos portadores de deficiência em sua equipe de trabalho.

As relações humanas costumam ser formadas, em grande parte, pela primeira impressão. E, nesse caso, chamam mais atenção os atributos (as deformidades) do que os portadores desses atributos (seres humanos). Em outras palavras, as deformidades vêm antes das pessoas. A partir daí, compõe-se uma visão desumana e estereotipada destas.

Essa situação se agrava quando a repulsa individual se transforma em repulsa social, o que tende a conduzir o portador de deficiência ao isolamento, uma vez que as pessoas, geralmente, não gostam de ser objeto de curiosidade, pena ou compaixão. Tal fato pode, perfeitamente, ocorrer dentro de uma agência bancária na relação entre os colegas e o deficiente, bem como entre os clientes e o deficiente. Por isso, o portador da deficiência pode, também, experimentar um impulso inicial de não participar em uma relação onde percebe não ser bem recebido. Fecha-se aí, um círculo vicioso, bastante comum no caso de interação com grupos minoritários, e responsável pela formação de redes de interação bastante problemáticas, para as quais o gerente deve estar preparado para interagir e resolver o problema (Pastore, 2000).

Em consequência do exposto acima, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

De que maneira a inserção de funcionários portadores de deficiência tem influenciado o comportamento da gerência geral e da

gerência média das agências do Banco do Brasil, em Curitiba?

A colocação desta questão é justificada pelos aspectos referentes ao impacto causado por uma nova situação, colocada frente aos administradores e gerentes, ou seja, a integração das pessoas portadoras de deficiência no ambiente organizacional.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Analisar as possíveis influências que a inserção dos funcionários portadores de deficiências pode causar no comportamento gerencial dos integrantes das gerências geral e média do Banco do Brasil, em Curitiba.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar junto à literatura especializada o "estado da arte" acerca da inclusão de portadores de deficiência no espaço organizacional;
- b) Descrever e discutir a influência da proteção Constitucional e da Lei 7.853 regulamentada pelo Decreto no. 3.298 de 20/12/1999, na inserção dos portadores de deficiência nas Agências do Banco do Brasil em Curitiba;
- c) Descrever a inserção dos portadores de deficiências, no Banco do Brasil, em decorrência da Lei 7.853;
- d) Determinar qual a opinião da gerência média e administradores do Banco do Brasil, em Curitiba, acerca das influências em seu comportamento gerencial, frente à inserção de portadores de deficiências;

- e) Correlacionar os dados obtidos com as referências teóricas adotadas neste estudo, extraindo inferências sobre a temática.

1.6 Justificativa para a Escolha do Tema

O tema escolhido para a investigação é atual, tendo em conta a regulamentação através do Decreto 3.298 de 20/12/1999, o qual estipulou o sistema de cotas (reserva de mercado) para os portadores de deficiência no espaço organizacional.

Historicamente, o deficiente físico foi confinado em guetos ou instituições excluídos do convívio social. Com o passar do tempo, os portadores de deficiência foram adquirindo o direito de estudar em escolas, lado a lado com crianças não-portadoras, locomover-se pelas cidades e, por último, o direito de trabalhar.

O sistema de reserva de cotas coloca algumas perspectivas. Até o Decreto 3298/99, as pessoas portadoras de deficiência que trabalhavam eram consideradas uma exceção à regra e, muitas vezes, esse trabalho era encarado como filantropia.

Com o advento da Lei, a quantidade de pessoas portadoras de deficiência que trabalha tende a aumentar. Isto se dá, não mais devido a mera caridade ou filantropia, mas para cumprir a legislação e incorporar a diversidade de idéias na organização.

Com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS-1998)), para cumprir a cota de 2% as empresas com um quadro funcional entre 100 a 200 trabalhadores teriam de contratar 35.007 portadores de deficiência. No caso da cota de 3%, as que possuem entre 201 e 500 empregados teriam de empregar 74.096 pessoas. Para atingir a cota de 4%, as empresas com 501 a 1.000 empregados teriam de recrutar 74.967 portadores de deficiência e,

finalmente, para cumprimento da cota de 5%, as empresas com mais de 1.000 empregados teriam de admitir 306.891 pessoas. Isso perfaz quase 500 mil pessoas (Pastore, 2000). Esse número é significativo e, levando-se em conta isso, seria necessário realizar um estudo a fim de verificar o efeito que essas contratações exerceriam nas pessoas que detém cargos de liderança de equipes, as quais receberiam esse coletivo de pessoas portadoras de deficiência.

A presente investigação não focalizará aspectos já estudados, como barreiras arquitetônicas e de transportes para os portadores de deficiência, e sim o impacto dessas contratações no comportamento gerencial dos gerentes responsáveis pela gestão desse novo coletivo de funcionários portadores de deficiência.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Contextualizando a Temática: o Trabalho e o Portador de Deficiência

Após as considerações sobre o problema central pesquisado neste trabalho, procura-se, nesse capítulo, apresentar o resultado da pesquisa bibliográfica que serviu de base teórica para a análise da pesquisa de campo.

O tema “comportamento gerencial frente ao trabalho das pessoas portadoras de deficiência” ainda não foi explorado pelos estudiosos. A legislação que obriga as empresas a contratarem pessoas portadoras de deficiência é recente e, talvez devido a isso, haja uma lacuna, tanto teórica como empírica, em torno da referida temática.

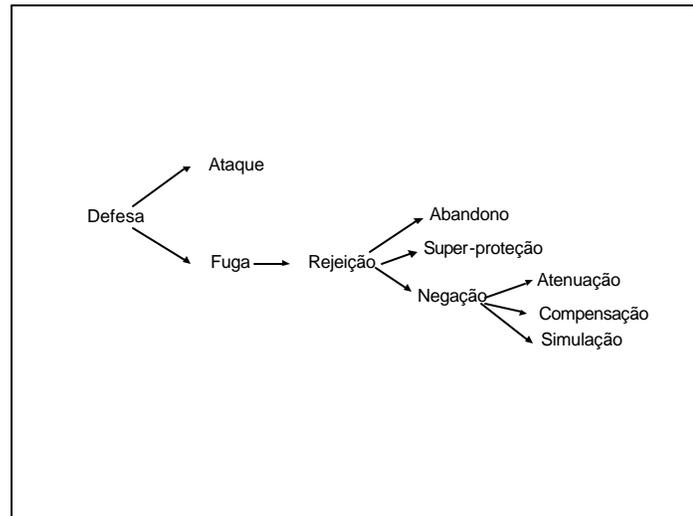
A sociedade, ao longo da história, vem encarando de diversas formas a questão da deficiência, sendo que, na fase atual, constata-se alguns avanços. De forma bastante sintética, pode-se mapear o percurso dessa viagem, seguindo uma linha mais ou menos clara: do extermínio, na Antiguidade, passando por uma escala de segregação, da exposição das crianças gregas à tentativa de oferecimento de oportunidades iguais, passando pelo asilismo (Amaral, 1994).

Na Antiguidade, a deficiência oscilou entre dois pólos bastante contraditórios: ou significava um sinal dos deuses ou dos demônios, ou algo da esfera do supra-humano ou do âmbito do infra-humano.

Daí resulta a primeira impressão que traz a teoria sobre o comportamento gerencial frente ao trabalho do deficiente, ou seja, o tratamento de herói ou vítima.

Amaral (1994) é de opinião que, frente ao problema dos deficientes, pode-se ter diversas reações de fundo psicológico, as quais se manifestam de diversas formas: ataque, fuga, rejeição, abandono, superproteção, negação, atenuação, compensação e simulação (ver figura 1)

Figura 01 - Esquema de manifestações de reações de fundo psicológico



FONTE: Amaral (1994, p. 31)

É possível importar essas considerações teóricas do comportamento humano frente ao deficiente para o tema específico desta dissertação: o comportamento gerencial.

O ataque é uma forma pouco usual na moral ocidental judaico-cristã. Geralmente, consiste no desejo de exterminar o ser diferente, aniquilando-o fisicamente. É o que se observa na natureza, em certas ocasiões, onde os filhotes imperfeitos são mortos. Tal procedimento foi utilizado em determinadas civilizações, inclusive entre aquelas que são objeto de admiração por parte do mundo moderno, com é o caso de Esparta, onde o deficiente era sacrificado.

Atualmente, trilha-se, em geral, o caminho mais fácil: a fuga. Esta implica na rejeição, a qual que pode caracterizar-se sob três aspectos diferentes: abandono, superproteção ou negação. Esta última, como visto no esquema acima, se subdivide em atenuação, compensação ou simulação.

A rejeição corresponde ao abandono que, em nossa cultura, se manifesta de maneira implícita; que se caracteriza pelo não investimento de energia, dedicação, ou tempo para a superação das limitações. É uma possibilidade comum que os gerentes podem ser tentados a realizar.

A segunda roupagem, exposta por Amaral (1994), é a super proteção. A literatura psicológica explica o fenômeno como a transformação do afeto, do sentimento em seu contrário, deslocando o centro da relação com o portador de deficiência para o protetor. É o caso do gerente que evita investir de tarefas desafiadoras as pessoas portadoras de deficiência pensando em protegê-las de alguma possível frustração. Essa atitude, ao invés de ajudar, apenas faz com que os funcionários portadores de deficiência, sintam-se, de certa forma, um peso morto na equipe.

A negação, por sua vez, se manifesta de três formas: a atenuação, expressa por frases como, “não é grave”, “poderia ter sido pior”, as quais retiram do deficiente, e de quem compartilha com ele, a possibilidade de dimensionar adequadamente as conseqüências da deficiência, as limitações e as próprias superações; a compensação serve para mascarar a realidade com frases como: “aleijada, mas tão inteligente” e, por último, a simulação que se caracteriza por frases como “é cega, mas é como se não fosse” (Amaral, 1994).

Estas características, levantadas por Amaral (1994), sobre a relação com as pessoas portadoras de deficiência, têm em comum o fato de causar à relação instituída entre gerente e portador de deficiência prejuízos para a integração. A pesquisa de campo buscará inquirir os gerentes acerca desses aspectos.

A psicologia do trabalho, para Sampaio (1998), consiste em uma psicologia cujo ponto central é o estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações.

Toda interação mobiliza processos psíquicos. Estes processos que se situam na origem do desenvolvimento cognitivo e afetivo do ser humano representam a parte imersa da interação, objetos privilegiados de estudo da psicologia e da psicanálise, processos que subentendem e acompanham toda palavra, todo discurso e toda ação. Tanto em nível interpessoal como intergrupar, os processos de identificação, de introspecção, de projeção, de transferência, de contra-transferência, de idealização, de clivagem, de expressão etc., para falar como os psicanalistas (Laplanche e Pontalis, 1967) são onipresentes. Frequentemente imperceptíveis, eles são a base de numerosos problemas, mal-entendidos, quiproquós e conflitos que encontramos nas organizações. (Chanlat, 1996., p. 38-39)

A comunicação nem sempre precisa ser feita através do uso direto da linguagem falada. Gestos e expressões também possuem grande poder comunicativo.

Toda a comunicação jamais é totalmente enfática. A significação que se dá a alguns gestos, a algumas palavras, deve sempre ser inserida nos quadros psíquicos onde surgiram. Agindo desta maneira, podemos apreender melhor alguns comportamentos que poderiam parecer à primeira vista ambíguos, paradoxais e mesmo totalmente irracionais. A tomada de consciência de tais processos tem o mérito de lembrar a todos e a cada um que a afetividade é uma dimensão incontornável das relações humanas, seja face a face, em grupo ou na multidão (Chanlat, op. cit., p. 39).

Conhecimentos de áreas afins são úteis à compreensão do fenômeno humano na situação de trabalho (Sampaio, 1998). A Psicologia transforma-se em uma tecnologia de persuasão para aumentar a produtividade. Culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como um ser singular é tão fútil quanto culpar o leão por ser carnívoro (Ramos, 1989).

Por não estarem acostumadas à contratação de portadores de deficiência, as empresas brasileiras estão sendo desafiadas a implantar e desenvolver políticas internas em quatro áreas: (a) superação das apreensões; (b) definir o trabalho certo para a pessoa certa; (c) preparar o ambiente de trabalho e (d) capacitar-se para recrutar e reter os portadores de deficiência (Pastore, 2000).

Para o item superação das apreensões, Pastore explica que a primeira providência é separar os conceitos dos preconceitos, recomendando ainda a necessidade de se constituir uma política intra-empresarial, com envolvimento de toda a estrutura hierárquica da empresa.

De nada adianta para a empresa determinar, de cima para baixo, que essas pessoas sejam contratadas. É preciso que diretores, gerentes, chefes e funcionários em geral entendam as várias dimensões dessa realidade. Do contrário, eles acabarão recrutando a contragosto, e marginalizando os contratados. [...] Os preconceitos são abundantes. Muitos empregados acham que os portadores de deficiência não se adaptam bem em trabalho em grupo; que são rejeitados pelos colegas; que são demasiadamente sensíveis, temperamentais e até ingratos; que magnificam seus problemas para conseguir benesses; que criam problemas para os colegas; que afastam clientes; que constituem um grande problema numa hora de incêndio ou outra emergência; etc. Isso ocorre também com os profissionais de recursos humanos, administradores em geral e chefias. Por sua vez, ter um chefe compreensivo é um dos fatores mais importantes para a adaptação de um portador de deficiência em um novo ambiente de trabalho (Pastore, 2000, p. 211).

O incentivo à superação dos preconceitos por parte da equipe e da empresa deve ser responsabilidade do gerente e/ou administrador. Estes profissionais devem se concentrar nas questões objetivas do trabalho da pessoa portadora de deficiência, como, por exemplo, os custos de adaptação, as barreiras físicas dentro e fora do trabalho, a flexibilidade das jornadas e turnos; o trato do absenteísmo ou a busca da produtividade necessária para que a contratação não se transforme em ato de benevolência ou simples obrigatoriedade legal. Encontrar o trabalho certo para a pessoa portadora de deficiência é fundamental.

Para se ter sucesso no recrutamento de pessoas com necessidades especiais, a empresa tem de identificar atividades nas quais essas pessoas possam exercer seu trabalho sem prejudicar a *performance* desejada. Não se trata simplesmente de adaptar uma pessoa a um cargo. Na verdade, essa é uma via de duas mãos: cargo e pessoa terão de ser adaptados para viabilizar a contratação e realizar o trabalho. Essa é a recomendação dos especialistas na área de colocação e adaptação no mercado de trabalho (Pastore, 2000, p. 212).

A empresa deve definir seus limites de tolerância para com os profissionais a serem contratados e estudar a natureza das limitações destes, contrastando-as com as barreiras existentes e a possibilidade de removê-las. A empresa deverá simular a compatibilização das exigências com a natureza das limitações do funcionário.

Dentre as barreiras a serem consideradas, convém levar em conta também as de natureza social. Recomenda-se colocar os portadores de deficiência junto a pessoas que têm mais condições de ajudá-los na fase inicial. Sabe-se, por exemplo, que as mulheres são mais tolerantes e mais cooperativas do que os homens nessa tarefa. As pessoas mais escolarizadas tendem a aceitar melhor do que as menos escolarizadas. Pessoas mais calmas e menos ansiosas aceitam melhor situações novas e respondem melhor às exigências de adaptação (Pastore, 2000, p. 213).

Na fase de adaptação, segundo Sedeño et al., citados por Pastore (2000), é importante estabelecer metas realistas e negociá-las com os demais funcionários para que todos entendam — e não apenas aceitem — as limitações do novo funcionário. Por isso, o treinamento para tais situações precisa envolver não só o novato, mas, sobretudo, os veteranos. É desse amálgama de entendimento e compreensão que depende o sucesso da adaptação.

A preparação do ambiente de trabalho (item “c” das recomendações de

Pastore) consiste em acertos arquitetônicos, novos equipamentos, adaptação dos atuais e, principalmente, treinamento prévio dos chefes e colegas.

Para a recomendação (item “d”), recrutamento e retenção, Pastore (2000) cita a preocupação com a preparação de um processo transparente de seleção, sempre com extremo cuidado, para que, não ocorrendo aproveitamento, este não acabe por vincular a decepção da pessoa portadora à sua condição especial. No caso em estudo (Banco do Brasil), o recrutamento é realizado através de concurso público.

O empregador deve se conscientizar que, mais do que um mandamento constitucional e legal, a facilitação da entrada dos portadores de deficiência no mercado de trabalho faz parte de sua responsabilidade social e pode agregar valor ao seu negócio.

Na medida em que o estímulo à diversidade representa um reforço à expressão dos talentos e potencialidades individuais, ele torna a empresa mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados tendo por base sua efetiva competência. Um ambiente de discriminação pode reprimir talentos e comprometer a capacidade da empresa de reconhecer adequadamente o desempenho de seus funcionários e dirigentes (Instituto Ethos, 2000, p. 54).

A diversidade nas empresas consiste no esforço em incentivar a diferença dentro das organizações, pela contratação e valorização de representantes de diferentes grupos da comunidade, o que permite integrar a empresa à sociedade na qual esta se encontra inserida.

A diversidade proclama que, nas relações externas com parceiros consumidores e a sociedade, a adoção dessa prática como um princípio de atuação, agrega valor à imagem da empresa. Nas relações internas também ocorrem ganhos, pois um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a empresa.

Diversos estudos de âmbito internacional já indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas: Um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam. A pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural”, elaborada em 1995 pela Conference Board of Canadá concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa. Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3%, enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%. Os programas de diversidade também têm sido um fator diferencial para muitas empresas na atração de novos investidores (Instituto Ethos, 2000, p. 56).

Em um mundo que tende à globalização, a diversidade representa um valor estratégico para as organizações, pois fortalece seu poder de integração ao novo contexto, caracterizado pelo intenso fluxo de capitais e comunicações, pelo surgimento de novas ondas migratórias e pela constituição de megacorporações transnacionais. O mundo, que convive com o acelerado avanço tecnológico, ainda assiste, entretanto, ao crescimento de conflitos assentados na intolerância étnica, religiosa e cultural, em relação aos quais a diversidade pode ser um importante instrumento de superação. Devido a seu significado abrangente, a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas, como partícipes desse processo, devem buscar assumir tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades.

O item seguinte analisará o mundo do trabalho e o portador de deficiência.

2.2 Portador de Deficiências: Trabalho

As pesquisas mostram que atitudes positivas em relação ao trabalho de portadores de deficiência não resultam, automaticamente, das leis ou da fiscalização. Os empregadores inclinados a contratar portadores de deficiência costumam recuar quando têm necessidade de enfrentar as despesas e os problemas gerados pela absorção do portador de deficiência em ambientes de não-portadores (Lyth, apud

Amaral, 1994).

De modo geral, os empregadores, na maioria das vezes, não estão prontos para entender o problema do ponto de vista do portador de deficiência e preparar o ambiente de trabalho para inclusão deste. De acordo com Ribas (1995), mesmo as famílias, não estão, em muitos casos, preparadas para receber um membro que seja portador de deficiência. A mudança desse quadro depende muito mais de educação e medidas estimuladoras do que de fiscalização e/ou punição.

No caso, por exemplo, de deficiência congênita ou adquirida durante o nascimento, a criança começa a enfrentar seus primeiros problemas, oriundos da rejeição, em virtude do despreparo dos pais para enfrentar tal realidade. O relacionamento com os pais não é, em geral, o único obstáculo enfrentado por portadores de deficiência. A convivência social é outra barreira bastante grande. Quantos indivíduos, por exemplo, estão preparados para manter relacionamento com uma criança portadora de síndrome de Down? Quantas se sentem à vontade para manter uma conversa, sem constrangimentos, com um paraplégico? Por mais que se sinta amadurecida para enfrentar tal situação, a pessoa portadora de deficiência notará certo grau de ansiedade e desconforto nesse relacionamento, evidenciado, no mínimo, pela falta de naturalidade. Para Araújo (1994), isto se deve ao fato de que a integração dos indivíduos deficientes não é exercitada pela sociedade como um todo.

No campo do trabalho, os portadores de deficiência são vistos como geradores de custos, o que leva muitas empresas a evitá-los. Por isso, a inserção de deficientes depende não só da superação de preconceitos, mas também da viabilização econômica de sua adaptação (Baldwin, apud Pastore, 2000). A inserção depende, ainda, dos empregadores ganharem experiência e de descobrirem as vantagens comparativas derivadas do trabalho dos portadores de deficiência.

Apesar de prevista em Lei, a contratação de deficientes físicos não constava da política de recursos humanos de muitas empresas até bem pouco tempo. Mesmo que lentamente, entretanto, este panorama vai se modificando e várias companhias brasileiras estão despertando para o valor desses profissionais. A constatação faz parte de um levantamento do Centro de Vida Independente (CVI).[...] as companhias que contratam os deficientes, em sua maioria, estão satisfeitas. Sensibilidade, garra e força de vontade, além da competência, são alguns dos adjetivos mais citados pelas empresas que já reservam um número de vagas para os portadores de deficiência. Entre elas estão grandes companhias como White Martins, Itaú, Petrobrás, Bradesco Seguros e a Cedae. [...] o índice de aproveitamento é muito alto, em torno de 80% a 90% das empresas aproveitam os deficientes depois de passado o período de experiência. O problema enfrentado pelos portadores de deficiência é que ainda existem muitas companhias que insistem em não cumprir a Lei, [...] é necessária uma mudança de mentalidade. A resistência à contratação de deficientes não muda apenas por leis (Gazeta do Povo, 14/02/2001).

As pesquisas mostram que os empregadores que chegam a amadurecer essa experiência tendem a valorizar o desempenho dos portadores de deficiência. Da mesma forma, os portadores que mais se beneficiam dos programas de apoio são os que conseguem transmitir aos empregadores os sinais de que sua produtividade compensa seus custos. O reconhecimento dessa realidade oferece uma importante lição. A absorção dos portadores de deficiência no ambiente de trabalho exige um conjunto de forças que vai muito além do mero direito, garantido por uma lei civil que busca banir a discriminação.

A inserção dos portadores de deficiência não deve ser efetivada devido a imposições morais ou legais. Na verdade, forçar uma situação, especialmente em condições irreais, pode levar os empresários a usar de subterfúgios para não empregar, ou, o que é pior, admitir apenas por obrigação. Isto pode acabar por marginalizar o portador de deficiência no local de trabalho e criar-lhe um estigma mais forte do que quando estava desempregado. Na realidade, a ocorrência de tais situações tem frustrado muitos portadores de deficiência que esperavam grandes progressos em suas vidas pela simples razão de serem tratados pela lei civil como membros de uma minoria que não pode ser discriminada (Pastore, 2000).

Deve-se fazer distinção entre portadores de deficiência adquiridas no início da vida, ou mesmo antes de nascer, daquelas que, já trabalhando, se tornaram

portadoras de deficiência devido a acidentes ou doenças. Geralmente, o primeiro grupo deseja ter acesso a uma educação e emprego, sofrendo uma discriminação mais forte por parte do mercado. O segundo grupo busca se reabilitar e alcançar uma acomodação semelhante a que já possuía no trabalho. Esses últimos não sofrem tanta discriminação, porém, o trauma de perder funções ou habilidades pode levá-las a um sentimento de revolta ainda maior com a atual situação dos deficientes no mercado de trabalho.

Quando chega ao prédio do Banco Itaú, onde trabalha, Leandro Dupré Rabello segue reto até o saguão dos elevadores, entra num deles e aperta o último botão da esquerda. Como toma o elevador sempre do mesmo lado, costuma virar para a direita quando chega ao seu andar. Em seguida vira à esquerda e segue até o fim do corredor. Um pouco depois do extintor de incêndio, ele vira à direita, passa por uma porta de vidro, dá quatro ou cinco passos e vira de novo à direita, para entrar em sua sala. Muita gente faz caminhos parecidos para chegar às suas mesas, todos os dias, mas são raras as pessoas que têm consciência dessa rotina. Para Rabello, prestar atenção em rotinas é essencial: ele é um analista de computador. E é cego. Totalmente cego, desde os dois anos de idade, quando perdeu os olhos por causa de um tumor. As rotinas que merecem a atenção de Rabello neste momento são as de tecnologia de multibanco. Com as recentes aquisições de outras redes, o Itaú precisa de programas de compatibilidade de estruturas, e é nisso que Rabello vem trabalhando. Ele tem um terminal e uma impressora em braile, que lhe permitem ser tão eficiente quanto qualquer analista do mercado. Talvez mais. Porque Rabello é mais qualificado do que a maioria das pessoas em cargos semelhantes: ele se formou em engenharia eletrônica pela Escola Politécnica da USP, em 1982. Quando prestou vestibular, foi aceito em quatro faculdades de primeira linha. No final do curso, estava entre os melhores alunos. Na época, várias empresas viram suas notas afixadas no mural da universidade e enviaram cartas pedindo currículo, oferecendo estágio, marcando entrevistas. Mas, quando percebiam que ele era cego, desistiam da contratação. “Eu sou um engenheiro que virou bancário. Mas gosto muito do que faço”, afirma. O Itaú é um dos poucos lugares onde Rabello pode trabalhar. Embora sua capacidade seja subaproveitada, ele gosta do emprego. “O ambiente é muito bom e eu tenho acesso a novidades na área tecnológica”, diz. O outro motivo é que “o pessoal passa bastante trabalho”. Há mais sete cegos trabalhando com computadores no banco. Fora Rabello, todos foram levados para lá por Domingos Sessa Neto, de 49 anos, analista supervisor de informática, um cargo equivalente ao de diretor. Sessa Neto perdeu a visão aos 22 anos, num processo degenerativo da retina. Formou-se em administração e economia na PUC, mas não conseguiu trabalho. Por isso, caiu para a área de informática, onde percebeu maiores oportunidades. E, junto com alguns amigos, fundou no começo da década de 70 o Instituto Brasileiro de Incentivos Sociais (IBIS), para criar campo de trabalho para os deficientes (Cohen, 1998, p. 78).

A Avon, empresa que fabrica e comercializa cosméticos, é citada por Cohen (1998) como exemplo de organização que está investindo no trabalho do portador de deficiência e vem colhendo bons resultados. Dos 3.500 funcionários da empresa, 32

são portadores de deficiência, a maior parte surdos. Na empresa telefônica do Grande ABC (CTBC), os índices de qualidade medidos pela Telebrás subiram dos históricos 83% para 99,3% após a contratação da Associação para Valorização e Promoção de Excepcionais - AVAPE. Cohen (1998) considera que esse fato se deve às poucas oportunidades de emprego concedidas às pessoas deficientes, as quais, ao conseguirem um emprego, se dedicam mais e acabam por se destacar na qualidade e produtividade de seu trabalho. Cohen (1998) cita, também, o caso do senhor Eurico Carvalho da Cunha, o qual, embora cego desde os seis anos de idade, formou-se em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, onde lecionou por 12 anos. Cunha fundou uma empresa de consultoria e, atualmente, é proprietário de uma rede de restaurantes, onde se responsabiliza, não só pela administração, mas também pelo marketing e finanças, bem como pelo cardápios e cartas de vinho.

Aos 23 anos, Jackson Bertin conseguiu seu primeiro emprego. Formado em Processamento de Dados – curso técnico -, trabalha há quatro meses na agência do Banco do Brasil em Vila Prudente, em São Paulo. Cumpre a mesma rotina de seus colegas, mas precisa superar uma dificuldade: Jackson, por motivo não diagnosticado pelos médicos, nasceu sem as pernas. A deficiência não o impediu de conquistar espaço no mercado de trabalho. “Acho que tive um ótimo começo de carreira. No início, fiquei com medo, mas fui muito bem recebido pelos colegas e mostrei que tenho capacidade”. Jackson é um dos 256 portadores de necessidades especiais classificados no último concurso para o BB. “Desde que entrei no Banco, estou sempre recebendo tarefas novas. Tenho perspectiva de carreira. A Lei garantiu minha vaga, mas é a qualidade do meu trabalho que me faz ser bem-aceito pelos colegas” (Ribas, 2000, p. 22).

Cortes (2000), por sua vez, cita possibilidades diversas de emprego para portadores de deficiência, como é o caso da publicitária Mara Gabrielli, que apesar de tetraplégica é modelo e posa nua para diversas revistas masculinas.

Foram citados exemplos da inserção do portador de deficiência no mercado de trabalho brasileiro. O próximo item trará um resgate histórico da proteção constitucional das pessoas portadoras de deficiência no Brasil até o Decreto 3.298/99, o qual regulamentou a reserva de cotas de empregos para esse coletivo.

2.3 O Surgimento do Decreto

Nesse item, busca-se mostrar o histórico do movimento jurídico/social que culminou na publicação do Decreto 3.298 de 20/12/1999.

No campo das Leis Internacionais e Nacionais, impõe-se o princípio da integração e inclusão, inspirado na Declaração Universal dos Direitos do Homem, a qual reivindica, nos artigos XXII e XXIII, para cada homem, o direito ao trabalho, protegendo sua dignidade e livre desenvolvimento de sua personalidade.

Pesquisando-se as Cartas Magnas que o Brasil já possuiu, como norteadoras de todo o ordenamento jurídico, vê-se que o ato de legislar sobre pessoas portadoras de deficiência apenas recentemente foi objeto de tratamento específico pelos legisladores pátrios. A Constituição de 1824 apenas cuidou de garantir o direito à igualdade, no inciso XIII, do artigo 179. Uma redação de similar significado ocorreu na Constituição Republicana de 1891, através do artigo 72, parágrafo segundo.

A Constituição de 1934, já na era getulista, traz o dispositivo que consagra a igualdade no inciso "i" do artigo 113. Analisando-se o caráter social da Constituição de 1934, pode-se encontrar, nesta, um embrião do conteúdo do direito à integração social da pessoa deficiente.

O artigo 138, da citada Constituição, disciplinava:

Art. 138 – Incumbe à União, aos Estados e aos Municípios, nos termos das leis respectivas: a) assegurar amparo aos desvalidos, criando serviços especializados e animando os serviços sociais, cuja orientação procurarão coordenar; b) estimular a educação eugênica; c)[...], d) [...], e) proteger a juventude contra toda a exploração, bem como contra o abandono physico, moral e intelectual; f) adotar medidas legislativas e administrativas tendentes a restringir a moralidade e a morbidade infantis; e de hygiene social, que impeçam à propagação das doenças transmissíveis; g) cuidar da hygiene mental e incentivar a lucta contra os venenos sociais (Araújo, 1994, p. 67).

Em 1937, foi promulgada nova Constituição que, entretanto, não apresentou avanços na idéia do texto da Constituição de 1934. Apenas garantia a igualdade no inciso "i" do artigo 122 e reproduzia a idéia, já garantida pela Constituição anterior, em seu artigo 127:

A infância e a juventude devem ser objeto de cuidados e garantias especiais por parte do Estado, que tomará todas as medidas destinadas a assegurar-lhes condições físicas e morais de vida sã e de harmonioso desenvolvimento das suas faculdades (Araújo, 1994, p. 68).

A Constituição de 1946 manteve o direito à igualdade no parágrafo primeiro de seu artigo 141 e fez uma breve menção ao direito à previdência para o trabalhador que se tornar inválido (artigo 157, inciso XVI). Na Constituição de 1967, sob o regime militar, a garantia previdenciária ao trabalhador inválido é mantida (nos moldes da Constituição de 1946) em seu artigo 158, inciso XVI.

A Emenda nº 1 à Constituição de 1967 resguardou a igualdade em seu artigo 153, parágrafo primeiro, e realizou uma inovação, ao dispor, em seu artigo 175, parágrafo quarto:

A família é constituída pelo casamento e terá direito à proteção dos poderes públicos. [...] Parágrafo quarto – Lei especial sobre a assistência à maternidade, à infância e a adolescência e sobre a educação de excepcionais (Araújo, 1994, p. 68).

A mesma Constituição, tão retalhada durante os anos de governo militar, expressou, através da Emenda nº 12, promulgada em 17 de outubro de 1978, o que se segue:

Artigo único – É assegurado aos deficientes a melhoria de sua condição social e econômica especialmente mediante: I – educação especial e gratuita; II – assistência, reabilitação e reinserção na vida econômica e social do País; III – proibição de discriminação, inclusive quanto à admissão ao trabalho ou ao serviço público e a salários; IV – possibilidade de acesso a edifícios e logradouros públicos (Araújo, 1994, p. 69).

Esse artigo foi o maior avanço, em termos de Legislação da proteção ao trabalho do deficiente, até a atual Constituição do país. Esta, promulgada em 1988, trouxe diversos avanços, sobretudo no sentido de assegurar a inclusão e a integração da pessoa portadora de deficiência na sociedade. Além do princípio da igualdade de todos perante a Lei, a Constituição trouxe, em seu artigo 7º, a seguinte manifestação:

São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...] XXXI – proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência (Araújo, 1994, p. 69).

No inciso VIII, do artigo 37º, a Carta Magna assegura a reserva de mercado para pessoas portadoras de deficiência, na forma da lei, como se segue:

A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte: [...]; VIII – a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá critérios para sua admissão (Araújo, 1994, p. 70).

Em seu Artigo 203, a atual Constituição garante, ainda, que:

A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social, e tem por objetivos: [...]; IV - a habilitação e a reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária, V – a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover à própria manutenção ou tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei (Araújo, 1994, p. 70).

Para a política educacional do portador de deficiência, o artigo 208 obrigou a prática do ensino especializado:

O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...], III – atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino (Araújo, 1994, p. 71)

No artigo 227, a Constituição Federal cuidou de traçar metas a serem cumpridas em relação ao tratamento das pessoas portadoras de deficiência:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-lo a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. Parágrafo Primeiro – O Estado promoverá programas de assistência integral à saúde da criança e do adolescente, admitida a participação de entidades não governamentais e obedecendo os seguintes preceitos: [...] II – Criação de programas de prevenção e atendimento especializado para os portadores de deficiência física, sensorial ou mental, bem como de intervenção social do adolescente portador de deficiência, mediante o treinamento para o trabalho e a convivência, e a facilitação do acesso aos bens e serviços coletivos, com a eliminação de preconceitos e obstáculos arquitetônicos. Parágrafo Segundo – A lei disporá sobre normas de construção dos logradouros e dos edifícios de uso público e de fabricação de veículos de transporte coletivo, a fim de garantir acesso adequado às pessoas portadoras de deficiência (Araújo, 1994, p.72).

Para completar, a Constituição de 1988 designou à competência

compartilhada da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, o cuidado com a proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência:

Art. 23 – É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: [...] II – cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência (Araújo, 1994, 73).

A competência legislativa, no entanto ficou reservada, concorrentemente, à União Federal, aos Estados e ao Distrito Federal, por força do artigo 24, inciso XIV:

Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre: [...], XIV – proteção e integração social das pessoas portadoras de deficiência; Parágrafo Primeiro – No âmbito da legislação concorrente, a competência da União limitar-se-á a estabelecer normas gerais. Parágrafo Segundo – A competência da União para legislar sobre normas gerais não exclui a competência suplementar dos Estados. Parágrafo Terceiro – Inexistindo lei federal sobre normas gerais, os Estados exercerão a competência legislativa plena, para atender as suas peculiaridades. Parágrafo Quarto – A superveniência de lei federal sobre normas gerais suspende a eficácia da lei estadual, no que lhe for contrário (Araújo, 1994, p. 73).

A necessidade de colocar o histórico da proteção constitucional antes de se tratar da Lei 7.853 de 24/10/89, da Lei 8.213/91 e, especialmente, do Decreto no. 3.298 de 20/12/99, utilizando-se de matéria do Direito, decorre da preocupação de analisar a base Constitucional desses normativos, sem a qual não seria possível ao legislador infraconstitucional elaborá-las. É um princípio extraído da Ciência Jurídica, a qual subordina todas as Leis elaboradas no País às disposições Constitucionais.

Durante algum tempo, embora previstas nas Constituições, as disposições apenas tinham força de intenção de governo ou conteúdo puramente programático. Há, nesse ponto, uma diferença entre a Constituição de 1988 e suas predecessoras. A Constituição de 1988 obrigou o legislador infraconstitucional a elaborar uma Lei que regulamentasse o direito das pessoas portadoras de deficiência logo após a promulgação da atual Carta Magna brasileira.

Tal exigência tornou-se concreta com a Lei nº. 7.853, de 24/10/89, a qual

dispôs sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência e sua integração social, bem como sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – CORDE, instituindo a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplinando a atuação do Ministério Público e definindo crimes.

Nota-se que, em relação à formação profissional e trabalho, essa Lei manteve o mesmo tom de conteúdo programático de governo das Constituições anteriores, manifestando-se assim:

Art. 2º- Ao Poder Público e seus órgãos cabe assegurar às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive dos direitos à educação, à saúde, **ao trabalho** [sem grifo no original], ao lazer, à previdência social, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico. Parágrafo único – Para o fim estabelecido no caput desse artigo, os órgãos e entidades da administração direta e indireta devem dispensar, no âmbito de sua competência e finalidade, aos assuntos objetos esta Lei, tratamento prioritário e adequado, tendente a viabilizar, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas: [...], III – na área da formação profissional e do trabalho: a) apoio governamental à formação profissional, e a garantia de acesso aos serviços concernentes, inclusive aos cursos regulares voltados à formação profissional; b) o empenho do Poder Público quanto ao surgimento e à manutenção de empregos, inclusive de tempo parcial, destinados às pessoas portadoras de deficiência que não tenham acesso aos empregos comuns; c) a promoção de ações eficazes que propiciem a inserção, nos setores públicos e privado, de pessoas portadoras de deficiência; d) a adoção de legislação específica que discipline a reserva de mercado de trabalho, em favor das pessoas portadoras de deficiência, nas entidades da Administração Pública e do setor privado, e que regulamente a organização de oficinas e congêneres integradas ao mercado de trabalho, e a situação, nelas, das pessoas portadoras de deficiência (Brasil, Lei 7.853 de 24/10/89).

Percebe-se, pelos textos examinados, que não foi essa Lei que impôs medidas práticas, em relação ao trabalho do portador de deficiência, para a solução do problema. Apenas acrescentou-se, ao que já havia sido previsto na Constituição no artigo 37 inciso VIII, a previsão de reserva de mercado de trabalho no setor privado.

A Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispôs sobre o regime jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações federais. No seu artigo 5º, parágrafo 2º., estabeleceu:

Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições seja compatíveis com a deficiência de

que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso (Brasil, Lei 8.112, de 11/12/90).

Embora definindo apenas para os servidores públicos, essa Lei foi a primeira a introduzir um conceito matemático prático para o que foi estipulado na Constituição de 1988. O percentual de cotas reservadas atingiu 20%. Foi a primeira expressão numérica na legislação pátria sobre o tema.

Coube a uma lei que não dispunha especificamente sobre pessoas portadoras de deficiência, e sim sobre Planos e Benefícios da Previdência Social, a estipulação de percentual para a reserva de mercado de trabalho, no âmbito privado. A Lei nº. 8.213/91, assim dispôs em seu artigo 93:

A empresa com 100 ou mais empregados está obrigada a preencher de dois por cento a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção: I – até 200 empregados dois por cento, II – de 201 a 500 três por cento, III – de 501 a 1000 quarto por cento, IV – de 1001 em diante cinco por cento. Parágrafo Primeiro – A dispensa do trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de noventa dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante (Brasil, Lei 8.213/91).

Cumprindo a determinação constitucional, o Estado de São Paulo elaborou a Lei Complementar nº 683, de 18 de setembro de 1992, reservando o percentual de até 5% das vagas existentes nos órgãos, entidades da administração direta, indireta e fundacional, às pessoas portadoras de deficiência cujo ingresso fica condicionado à aprovação em concurso público.

A história da Legislação pátria para a proteção das pessoas portadoras de deficiência atinge seu ponto culminante com o Decreto 3.298, de 20 de novembro de 1999, o qual regulamentou a Lei 7.853 de 24 de outubro de 1989, acima citada, e dispôs sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolidando as normas de proteção.

Essa Política Nacional de Integração da Pessoa Portadora de Deficiência compreende o conjunto de orientações normativas que objetivam assegurar o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiências

(Decreto 3.298/99 Artigo 1º).

Dentro desse espírito, essa política impõe, ao Poder Público, a responsabilidade de assegurar à pessoa portadora de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive dos direitos “à educação, à saúde, **ao trabalho** [grifo do autor], ao desporto, ao turismo, ao lazer, à previdência social, à assistência social, ao transporte, à edificação pública, à habitação, à cultura, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das Leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico” (Decreto Lei 3.298/99 Artigo 2º).

O Decreto 3.298/99 determinou, ainda, os seguintes Princípios, Diretrizes e Objetivos nos seus artigos 5º a 7º:

Dos Princípios: Artigo 5º. – A Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, em consonância com o Programa Nacional de Direitos Humanos, obedecerá aos seguintes princípios: I – desenvolvimento de ação conjunta do Estado e da sociedade civil, de modo a assegurar a plena integração da pessoa portadora de deficiência no contexto sócio-econômico e cultural; II – estabelecimento de mecanismos e instrumentos legais e operacionais que assegurem às pessoas portadoras de deficiências o pleno exercício de seus direitos básicos que, decorrentes da Constituição e das Leis, propiciam o seu bem-estar pessoal, social e econômico; e III – respeito às pessoas portadoras de deficiência, que devem receber igualdade de oportunidades na sociedade por reconhecimento dos direitos que lhes são assegurados, sem privilégios ou paternalismos. Das Diretrizes: Artigo 6º. – São diretrizes da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência: I – estabelecer mecanismos que acelerem e favoreçam a inclusão social da pessoa portadora de deficiência; II – adotar estratégias de articulação com os órgãos e entidades públicos e privados, bem assim com organismos internacionais e estrangeiros para a implantação desta Política; III – incluir a pessoa portadora de deficiência, respeitadas as suas peculiaridades, em todas as iniciativas governamentais relacionadas à educação, à saúde, **ao trabalho** [grifo do autor], à edificação pública, à previdência social, à assistência social, ao transporte, à habitação, à cultura, ao esporte e ao lazer; IV – viabilizar a participação da pessoa portadora de deficiência em todas as fases de implementação dessa Política, por intermédio de suas entidades representativas; V – ampliar as alternativas de inserção econômica da pessoa portadora de deficiência, **proporcionando a ela qualificação profissional e incorporação no mercado de trabalho** [grifo do autor]; e VI – garantir o efetivo atendimento das necessidades da pessoa portadora de deficiência, sem o cunho assistencialista. Dos objetivos: Artigo 7º. São objetivos da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência: I – o acesso, o ingresso e a permanência da pessoa portadora de deficiência em todos os serviços oferecidos à comunidade; II – integração das ações e das entidades públicos e privados nas áreas de saúde, educação, trabalho, transporte, assistência social, edificação pública, previdência social, habitação, cultura desporto e lazer, visando à prevenção das deficiências, à eliminação de suas múltiplas causas e à inclusão social; III – desenvolvimento de programas setoriais destinados ao atendimento das necessidades

especiais da pessoa portadora de deficiência; IV – formação de recursos humanos para atendimento da pessoa portadora de deficiência; e V – garantia da efetividade dos programas de prevenção, de atendimento especializado e de inclusão social (Decreto 3.298/99).

Seguindo os objetivos, as diretrizes e os princípios acima expostos, o Decreto estipulou no artigo 34º:

É finalidade primordial da política de emprego a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho ou sua incorporação ao sistema produtivo mediante regime especial de trabalho protegido (Decreto 3.298/99).

E, como forma de dar objetividade ao estipulado acima, o Artigo 36º assim se apresenta:

A empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou **com pessoa portadora de deficiência habilitada, na seguinte proporção: I – até duzentos empregados, dois por cento; II – de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento; III – de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento, ou IV – mais de mil empregados, cinco por cento** [grifos do autor] (Decreto 3.298/99).

Para efeito desse Decreto, considera-se pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificação ou diplomação expedida por instituição pública ou privada, legalmente credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente, ou aquela com certificado de conclusão de processo de habilitação ou reabilitação profissional fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

O Brasil é o detentor da legislação mais completa da Íbero-América, na área de apoio às pessoas portadoras de deficiência. Especificamente, a presente legislação deixa clara a importância da preparação para o trabalho com vistas ao futuro engajamento das pessoas com deficiência neste mercado.

Destacam-se os textos legais da Constituição Federal/88, nos artigos 6º e 7º, com ênfase no parágrafo XXXI, relativo à proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência. No mesmo sentido, os programas de prevenção e atendimento especializado para os portadores de deficiência física, sensorial ou mental, bem como integração social do

adolescente portador de deficiência, mediante treinamento para o trabalho, são exemplos de legislação preocupada com esse coletivo.

As leis estão diante de todos, as penas estão definidas, os órgãos fiscalizadores estão constituídos e existe uma comoção popular sobre necessidade de se integrar a pessoa portadora de deficiência. Todos esses fatores estão contribuindo para que se possa dar uma condição favorável de trabalho ao portador de deficiências.

No cumprimento do estipulado nessa Lei, o Banco do Brasil, no Estado do Paraná, no edital de convocação de seu último concurso público para o ingresso na carreira administrativa, publicado no Diário Oficial da União em 26/07/99, fez constar que estavam sendo reservados 5% das vagas, desprezando as frações, para o preenchimento por parte de candidatos portadores de deficiências, assegurando, portanto, para as pessoas portadoras de deficiência, o direito de se inscrever neste Concurso, desde que a deficiência de que são portadoras fosse compatível com as atribuições do cargo a ser preenchido. O Banco estipulou, também, que consideraria como deficiência àquela conceituada na medicina especializada de acordo com os padrões mundialmente estabelecidos, observados os critérios médicos de capacitação laboral.

Foi esse ambiente legislativo que impulsionou o fato pesquisado, pois trouxe para o ambiente organizacional os portadores de deficiência e a conseqüente relação entre esse coletivo e os gerentes.

2.4 O Surgimento dos Bancos em Geral e do Banco do Brasil

Embora variem na forma, as conceituações do que seja banco são coincidentes no fundo, dado que têm como fulcro o tipo de atividade exercida por ele. Vicente, apud Abrão (1996) considera que banco é o estabelecimento comercial que recolhe capitais para distribuí-los sistematicamente com operações de crédito. Com base nessa conceituação, Mendonça, apud Abrão (1996, p. 28), definiu bancos como sendo “empresas comerciais, cujo objetivo principal consiste na intromissão entre os

que dispõem de capitais e os que precisam obtê-los, isto é, em receber e concentrar capitais para, sistematicamente, distribuí-los por meio de operações de crédito”.

Algumas práticas bancárias já eram conhecidas na Antiguidade. Assim é que o empréstimo em dinheiro realizava-se com freqüência na Babilônia, Egito e Fenícia, a partir do século VI a.C. Foi, porém, no mundo greco-romano, conforme Abrão (1996), que se tornaram corriqueiras grande parte das operações em uso no sistema bancário moderno, como aceitar depósitos de moeda e valores; fazer empréstimos a juros, garantidos ou a descoberto, interpor-se nos pagamentos também sobre praças distantes e assumir obrigações por conta dos clientes, entre outras, embora tais operações não fosse praticadas em série, devido às condições econômicas de um mundo no qual a poupança decorria dos investimentos dos proprietários de terras e o porte industrial era modesto, tendo sido os templos dos deuses o verdadeiro berço das operações bancárias.

Essas atividades foram próprias, na Grécia, dos “trapezistas”, e, em Roma, dos “argentarii”, que ganharam fortunas e se tornaram árbitros na circulação do dinheiro, por suas funções de trocadores, depositários e emprestadores de moeda (Abrão, 1996).

Já na Idade Média, com o florescimento do comércio, graças às feiras das cidades italianas, surgiram os “campsores” ou “cambiatores”, que praticavam a troca manual de moedas. Com o aperfeiçoamento de suas atividades, que evoluíram da simples troca de moedas para a creditícia propriamente dita, tornaram-se conhecidos como banqueiros — nome esse que surgiu no século XII — e que depois se confundiram com os grandes mercadores e cujos nomes permaneceram na história.

Ainda na Itália, foi marcante o papel desempenhado pelos ‘montes’, encarregados de receber contribuições compulsórias em favor dos órgãos públicos (empréstimos forçados), os quais reaplicavam com juros, fazendo-os frutificar. O mais antigo deles foi o Banco de Veneza fundado em 1171 e que funcionou até 1797. Também na Idade Média foi notória a original atuação dos templários, que financiavam as Cruzadas e ‘suas célebres cisões em relação a Felipe, o Belo (rei da França, que, sucedendo a seu Pai, Filipe III, em 1285, com o título de Felipe IV, ficou famoso por seus atritos com a Igreja) não tiveram outras causas, senão de ordem financeira’. [...] Outro banco que tornou notório na época medieval foi a

‘Casa di San Giorgio’, fundada em Gênova, em 1408, que se constituiu na primeira sociedade anônima conhecida (Abrão, 1996, p. 25).

Na Idade Moderna, a descoberta de novas terras pelas expedições marítimas, e com ela a intensificação do tráfico mercantil, a multiplicação das feiras, a abundância de metais preciosos e o aumento do apelo dos Estados ao crédito, fizeram com que se alterasse a função dos bancos, passando de mera cobrança, pagamento e câmbio para intermediária de crédito, chegando-se assim ao banco moderno, cuja função essencial é de tomar a crédito dos depositantes os fundos monetários por esses poupados para distribuí-los a crédito aos seus clientes. Na Idade Moderna, multiplicou-se o número de bancos na Itália, França e Alemanha.

Com o advento da Revolução Industrial, consolidou-se o capitalismo liberal, fazendo com que os bancos atingissem a era de seu pleno desenvolvimento no século XIX, marcado pelo aparecimento de grandes banqueiros e a extensão de seus serviços em nível internacional.

A história dos bancos no Brasil confunde-se com a própria história do Banco do Brasil, já que o processo histórico do qual o Banco do Brasil resulta antecede à própria fundação do Estado Brasileiro, em cerca de quatorze anos. No dia 12/10/1808, com a instalação da família real portuguesa no Brasil, é criado o Banco do Brasil através de alvará emitido pelo Príncipe-Regente.

No ano de 1816, o Banco do Brasil é autorizado, por lei, a abrir filiais, sendo que, após o retorno de Dom João e a corte para Portugal, levando os fundos do Banco do Brasil, este é liquidado, por lei, em 1829.

Em 1851, o Visconde de Mauá funda um banco particular denominado Banco do Brasil, porém, em 1853, o Visconde de Itaboraí cria o novo Banco do Brasil, sob controle do Governo, com a fusão do Banco do Brasil, de Mauá, e do Banco Comercial do Rio de Janeiro. Em 1854, a diretoria do Banco do Brasil determina a abertura de concursos para o cargo de escriturário. Em 1892, o Banco do Brasil se funde com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil e passa a se chamar Banco da República do Brasil, sendo que, em 1905, esse Banco é liquidado e

transformado, através de mudança na composição acionária, no Banco do Brasil S/A, dando início a terceira e atual fase jurídica da empresa.

Esta instituição teve uma função típica de autoridade monetária até janeiro de 1986, quando, por decisão do CMN, foi suprimida a *conta movimento*, que colocava o BB na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional. Hoje, o BB é um conglomerado financeiro que atua como um banco múltiplo tradicional embora ainda opera, em muitos casos, como agente financeiro do Governo Federal. É o principal executor da política oficial de crédito rural. Conserva, ainda, algumas funções que não são próprias de um banco comercial comum, mas típicas de parceiro principal do governo federal na prestação de serviços bancários como, por exemplo: a Câmara de Compensação de cheques e outros papéis; os pagamentos e suprimentos necessários à execução do Orçamento Geral da União; a aquisição e o financiamento dos estoques de produção exportável; o agenciamento dos pagamentos e recebimentos fora do País; a operação dos fundos de investimento setorial como Pesca e Reflorestamento; a captação de depósitos de poupança direcionados ao crédito rural e a operação do Fundo Constitucional do Centro-Oeste - FCO; a execução da política de preços mínimos dos produtos agropastoris; a execução do serviço da dívida pública consolidada; a realização, por conta própria, de operações de compra e venda de moeda estrangeira e, por conta do BACEN, nas condições estabelecidas pelo CMN; o recebimento, a crédito do Tesouro Nacional, das importâncias provenientes da arrecadação de tributos ou rendas federais; como principal executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal, inclusive suas autarquias, receber em depósito, com exclusividade, as disponibilidades de quaisquer entidades federais, compreendendo as repartições de todos os ministérios civis e militares, instituições de previdência e outras autarquias, comissões, departamentos, entidades em regime especial de administração e quaisquer pessoas físicas ou jurídicas responsáveis por adiantamentos (Fortuna, 1999, p. 19).

Em 1995, dá-se o início da reestruturação do Banco do Brasil: 13.388 funcionários saem do Banco através do Programa de Desligamento Voluntário - PDV, ocorrendo, no ano seguinte, um saneamento geral do Banco, sendo contabilizado um prejuízo da ordem de R\$ 7,8 bilhões no primeiro semestre. Foi realizada uma chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões com a emissão de bônus de subscrição, reduzindo, em 1997, o Capital Social para R\$ 5,6 bilhões, sem modificar a base acionária. Essas medidas acompanharam a tendência do período de reestruturação do sistema financeiro nacional.

Os primeiros anos da década de noventa foram marcados por um período inflacionário de altas taxas de juros, tudo isso devido às fracassadas tentativas de planos econômicos, principalmente durante o governo do Presidente Collor, e também pelos efeitos negativos na imagem internacional criados pela moratória internacional decretada pelo Brasil durante o governo do Presidente Sarney.

Esse ganho inflacionário diário e os juros altos que o governo pagava para girar sua dívida de curto prazo favoreciam a constituição de um número elevado de instituições financeiras, as quais, para se beneficiarem dessas receitas inflacionárias, faziam uso de um número elevado de agências para captação de depósitos e aplicações, com custo elevados e contratação de muitos funcionários.

Com o advento do Plano Real, em julho de 1994, diante do novo ambiente de estabilização, o sistema financeiro brasileiro teve de passar (e vem passando) por modificações significativas, sendo redimensionado e reorientado para novas formas de financiamento de suas atividades.

Barros e Almeida Júnior (1997), dividem em três fases as mudanças que ocorreram durante a década de noventa e ainda vêm ocorrendo no sistema financeiro desde o início do Plano Real. Estas, segundo os autores, sobrepõem-se em parte.

A primeira dessas fases caracteriza-se: (1) pela diminuição do número de bancos na economia brasileira em decorrência da liquidação, incorporação, fusão e transferência de controle acionário de várias instituições bancárias; e (2) implementação do PROER em conjunto com as modificações adotadas pelo Banco Central referentes à legislação e à supervisão bancária. Esta primeira fase é representada pelo período que vai do início do Plano Real até meados de 1996[...] e por fim a terceira e última fase do processo de ajuste do sistema financeiro brasileiro deverá refletir uma profunda modificação no modelo operacional que era seguido previamente à introdução do Plano Real. A receita inflacionária está sendo substituída tanto pelo crescimento da receita proveniente da intermediação financeira quanto pela receita de serviços via cobrança de tarifas (Barros e Almeida Júnior, 1997, p. 2).

O PROER (Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional) revelou-se, ao mesmo tempo, um sucesso técnico e um fracasso em termos de opinião pública. A prática internacional é unânime quando se trata de ameaça de falência de instituições financeiras de grande porte, fato que pode provocar risco sistêmico. Nestes casos, o Banco Central deve estimular a transferência de seu controle acionário para instituições sadias ou exigir aporte de capital. Se, ainda assim, houver uma corrida dos depositantes, cabe ao Banco Central dar liquidez, ou seja, emprestar os recursos necessários para que o banco com problemas possa estancar a sangria de depósitos (Conjuntura Econômica, 1999).

O PROER permitiu verdadeira reestruturação do sistema financeiro nacional. Entre 1994 e 1998, no âmbito desse programa, houve 62 alterações de controle acionário, 33 incorporações e 44 liquidações de bancos. Note-se que, segundo o FMI, em termos fiscais, o PROER teve um custo fiscal moderado, de 4% do PIB, abaixo dos 12% do programa similar no México em 1994-1995, dos 13% apresentados na Argentina (1980-1985) e dos 17% na Venezuela em 1994-1995 (Conjuntura Econômica, 1999).

O Banco Central do Brasil procurou, através dos os programas PROER e PROES, entre outros, eliminar o perigo de insolvência generalizada. Após a consolidação dessa fase, foram tomadas medidas adicionais para fortalecer o sistema bancário nacional, muitas delas em consonância com as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, ao qual o Brasil é filiado.

Foi criado o Fundo Garantidor de Depósitos, no limite de R\$ 20 mil por titular, em contas de depósitos à vista, a prazo, de poupança e em letras de câmbio e hipotecárias, ao qual devem aderir e contribuir todas as instituições financeiras. Os poderes do Banco Central em ações preventivas na fiscalização dos bancos foram ampliados, com a possibilidade legal de exigência de aportes de capital, cisão, incorporação e/ou transferência de controle acionário.

As regras para constituição de bancos tornaram-se mais rígidas, contendo exigências de apresentação de planos adequados de atuação, bem como a comprovação de competência e idoneidade de ativos dos controladores. O capital mínimo foi elevado para 11% dos ativos ponderados pelo risco, acima dos 8% recomendados pelo Comitê de Fiscalização da Basileia.

O Banco do Brasil não ficou infenso a este tipo de ajuste, tomando as providências já relatadas (PDV, chamada de capital, reconhecimento de prejuízos) — com vistas a tornar o banco mais competitivo — medidas cujos reflexos se fizeram sentir, já no ano de 1998, quando o Banco foi a primeira instituição bancária brasileira a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito, recebendo, também, o “AAA”,

certificado de classificação máxima da Atlantic Rating (empresa que avalia a saúde financeira dos bancos), sendo classificado, conseqüentemente, como instituição da melhor qualidade.

Em 1999, o Banco do Brasil conquista o reconhecimento do mercado de capitais, sendo destacado como a melhor companhia aberta, com a entrega do Prêmio Mauá, concedido pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, ABRASCA, ABAMEC, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil. Neste mesmo ano, torna-se ainda, a maior rede de auto atendimento da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, sendo que, atualmente (2001), o Banco conta com 12,9 milhões de clientes e oferece à sua clientela um total de 7.498 pontos de atendimento (2.908 agências) em todo o Brasil e 33 dependências no exterior.

Quanto à responsabilidade social, o Banco do Brasil estimula, desde 1993, o trabalho voluntário de seus funcionários. Em 2000, a Fundação Banco do Brasil realizou pesquisa entre os funcionários do BB para mapear as ações voluntárias em curso, identificando 3.600 voluntários, a maioria dos quais, envolvidos com atividades ligadas à assistência a crianças, jovens e idosos, que motivaram o atendimento de 61.975 pessoas.

O Banco do Brasil, em seus 192 anos, sempre considerou os aspectos sociais de suas ações e atividades. A experiência adquirida ao longo dessa trajetória capacita a Empresa cumprir de forma efetiva e competente a sua função de ser útil à sociedade, seja em iniciativas próprias, seja em ações para melhor implementar programas governamentais.[...] A contribuição do Banco do Brasil em empreendimentos públicos pode ser observada no trabalho que realiza como agente financeiro da União para a geração de emprego e renda, valorização da agricultura familiar e meio ambiente, saúde e educação. [...] O Programa Brasil Empreendedor, criado pelo Governo Federal, objetiva fortalecer as micro, pequenas, médias empresas e empreendedores do setor informal da economia por meio da capacitação gerencial e tecnológica, concessão de crédito e assessoria técnica. O Banco do Brasil, como uma das instituições financeiras responsáveis pela operacionalização do programa criou 51 Salas do Empreendedor [...] sendo que no período de outubro/1999 a dezembro/2000 foram realizadas 491.427 operações com volume de R\$ 4,8 bilhões contratados. [...] Ao amparo do Programa de Geração de Emprego e Renda - PROGER, o Banco do Brasil [...] pôde apoiar empresas que geraram 114.585 empregos diretos e 107.208 empregos indiretos. (Banco do Brasil, Balanço Social, 2000, p. 17).

Mas, não é apenas à filantropia e atendimento social que o nome do Banco do Brasil está associado:

[...] O nome do Banco do Brasil está cada vez mais ligado às questões ambientais. O apoio ao agronegócio orgânico, consolidado pelo BB Agricultura Orgânica, lançado em 1999, além de atender à demanda de uma sociedade cada vez mais exigente, principalmente com relação à qualidade de vida, destacou a presença do Banco do Brasil no segmento de empresas preocupadas com o meio ambiente. [...] Através do Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais do Brasil - PPG-7, [...] o Banco busca encontrar formas de conservar as florestas tropicais da Amazônia e Mata Atlântica (Banco do Brasil, Balanço Social, 2000, p. 17).

O Banco do Brasil desenvolveu projeto piloto de marketing esportivo de rendimento para aumentar a capacidade competitiva dos atletas portadores de deficiências físicas. O apoio dado pelo Banco ao Comitê Paradesportivo Brasileiro, durante as Paraolimpíadas de Sydney 2000, rendeu ao Brasil a conquista de seis medalhas de ouro, dez de prata e seis de bronze.

O respeito e a solidariedade do Banco para com os portadores de deficiência também estão presentes na iniciativa de instalar rampas de acesso em todos os prédios de agências onde existam condições técnicas de adaptação. Até o momento, já foram construídas mais de 1.500 rampas em todo o País, ou seja, cinquenta e dois por cento do total de 2.908 agências.

2.5 Trabalho no Setor Bancário

O bancário público, especialmente aquele vinculado ao Banco do Brasil, ao longo dos últimos anos têm experimentado novas situações, começando pelo Programa de Desligamento Voluntário (PDV), iniciado em 1995, no qual 13.338 funcionários (14% do total) se desligaram da instituição. A demissão voluntária, em programa incentivado, nunca havia sido utilizada na empresa. A cultura organizacional cultivada em mais de 190 anos de história do Banco era a de estabilidade de emprego. Mesmo antes da implantação do PDV, os índices de reajustamento salarial vinham sendo

reduzidos e, de 1996 a 1999, nos dissídios coletivos, não foi concedido nenhum aumento de salário. Essa realidade atual contrasta com o histórico do Banco do Brasil, que sempre se caracterizou por pagar salários acima da média de mercado a todas as funções.

Ao mesmo tempo em que não era concedido aumento salarial, a direção do Banco procurou oferecer condições a seus funcionários de se especializarem através de cursos internos, MBA's, incentivos a cursos de graduação, pós-graduação, especialização, mestrado e doutorado. Disponibilizou um programa de concursos internos para formação de gestores que atuassem em diversos departamentos do Banco. Nesse mesmo período, o Banco instituiu um novo plano de cargos e salários que deixou de privilegiar o tempo de serviço na empresa, através do pagamento de anuênios, para incentivar a busca por novos cargos e desafios dentro da empresa.

O Banco do Brasil divulga, em seu site, sua política de recursos humanos:

A gestão de recursos humanos do Banco do Brasil está fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida. A essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidade e soluções. [...] Os programas de recursos humanos do Banco do Brasil vêm sendo reconhecidos e valorizados no mercado pela excelência, inovação e qualidade, refletindo na consolidação constante de novas parcerias com outras instituições. Desde sua criação, o Banco do Brasil utiliza a prática do concurso público como via de acesso e renovação de seus quadros. Este caminho, por seu caráter democrático e por sua ampla divulgação junto ao mercado, tem sido responsável pela boa capacidade de atração de profissionais qualificados para a Empresa. Como forma de garantir diferencial competitivo sustentável, o Banco tem estimulado cada vez mais o desenvolvimento profissional do seu pessoal. Dentre os programas oferecidos, destaca-se o BB-MBA Altos Executivos, desenvolvido em parceria com as principais universidades e centros de ensino nacionais. O BB-MBA – Master Business Administration – é ministrado pelas próprias universidades, reunindo o que há de mais moderno em termos de teoria e prática administrativa e possibilitando o intercâmbio de conhecimento dos gestores da Empresa com administradores de outras organizações, além de trazer receitas diretas e indiretas, que viabilizam a auto-sustentação do Programa. Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco está implementando Sistema de Gestão Profissional, baseado no Balanced Scorecard, que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: Estratégias e Operações, Resultado Econômico, Satisfação do Cliente, Comportamento Organizacional e Processos Internos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho profissional ou da organização. O resultado apurado impacta a remuneração dos funcionários, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento. O sucesso da gestão de RH é resultado do cumprimento do papel que foi atribuído à área de

Recursos Humanos: Atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do Conglomerado (Banco do Brasil, Política de Recursos Humanos, www.bb.com.br).

2.6 O Perfil do Bancário

A profissão de bancário existe há quase três mil anos. A atividade bancária nasceu em 800 a.C., na Roma Antiga, e atravessou os séculos reservando, para si, o controle de funções consideradas básicas até hoje pelo sistema financeiro: a gerência de depósitos, a intermediação de pagamentos e a concessão de créditos.

No entanto, assim como para várias outras profissões, também para o bancário esta é uma era de significativas mudanças. As tarefas delegadas passam por mudanças na forma de execução, impulsionadas por fatores econômicos, sociais e, principalmente, tecnológicos.

No início eram os *argentarii*. De acordo com os historiadores, eram homens de caráter e idoneidade acima de qualquer suspeita, que exerciam a atividade bancária. No primeiro momento, eles se dedicaram à prática do câmbio de moedas. Com o passar do tempo e o crescimento do prestígio na sociedade romana, ganharam espaço como intermediadores entre os que tinham sobra de capital e os que buscavam empréstimos. As operações de crédito surgiram, assim, inclusive com o compromisso de pagamento de juros e emissão de relatórios periódicos, com datas fixas, informando ao ‘depositante’ a situação dos bens confiados. Tais relatórios são os antepassados diretos dos atuais extratos de investimento e de conta corrente. Os séculos passaram, a importância do capital cresceu e o peso da atividade bancária seguiu essa trajetória de perto. Hoje, de acordo com especialistas no assunto, além dos três serviços considerados essenciais para os bancos (depósito, pagamento e crédito), existem duas centenas de outros. Dentre eles, há os simples, de fácil execução, que estão sendo gradativamente transferidos para as máquinas. O cliente já pode em terminais de auto-atendimento transferir, depositar, pagar, conferir extratos, retirar talões de cheques, aplicar, fazer pedidos e até apresentar críticas. Isso deixa livres milhares de profissionais em condições de se dedicarem a tarefas mais complexas (Banco do Brasil, Unidade Gestão de Pessoas, 2001, p. 18).

De acordo com Larangeira (2001), o sistema financeiro brasileiro vem passando por um ajuste nos últimos 15 anos e, dentre os vários motivos desse processo destacam-se a globalização do sistema financeiro internacional, o acirramento da concorrência internacional e nacional, as mudanças institucionais, os planos econômicos, em especial, o Cruzado e o Real e — não menos importante — a redução

do patamar da inflação e dos juros.

O sistema financeiro internacional também passou por vários reajustes com a fusão de grandes bancos na Europa e nos Estados Unidos. A abertura econômica do Leste Europeu, das economias latino-americanas em desenvolvimento e os pequenos avanços observados na China, transformaram as transferências entre países, quer por troca de riquezas, quer para benefícios fiscais do capital ou especulativos, muito mais frequentes.

Estimativas do Fundo Monetário Internacional apontam para a existência de aproximadamente US\$ 30 trilhões girando no sistema financeiro internacional em busca de oportunidades de novos lucros. As decisões, forçosamente, são tomadas em tempos cada vez menores e a informação é a variável determinante.

O processo de reestruturação do capitalismo se expressa no sistema financeiro adequando-o a um novo patamar de acumulação, caracterizado pela importância da esfera financeira no comando da repartição e destinação social da riqueza. A reorganização do sistema financeiro global e o emergente poder da coordenação financeira caracterizam-se pela proliferação e pela descentralização das atividades financeiras, criação de novos instrumentos e mercados. As mudanças no mercado financeiro intensificam a velocidade de circulação dos capitais, subjugam o capital produtivo à redução das taxas de crescimento, submetem os Estados-Nação à livre circulação de recursos e aumentam a instabilidade macroeconômica nos mercados nacional e internacional. Dessa forma, a desregulamentação do sistema e as inovações (novos produtos e serviços) no setor vieram a ser consideradas condição de sobrevivência para qualquer centro financeiro mundial inserir-se no sistema global integrado por um sistema telemático instantâneo. Essa dinâmica insere-se num contexto de intensificação da mundialização dos mercados e dos fluxos financeiros, cuja velocidade possibilita a concretização da internacionalização dos bancos, ampliando a interpenetração dos diversos mercados nacionais. Nesse sentido, o sistema financeiro assume um duplo papel: ao mesmo tempo em que atua como agente no processo de reestruturação mais amplo, também vivencia reestruturações nos processos produtivos no sentido de se adequar à lógica de 'livre mercado' que norteia a intensa competição já outrora existente, porém intensificada nesse setor (Segnini, 1999, p. 185).

Trabalhar em banco, hoje, não significa apenas manejar uma caixa registradora. Para o exercício da função, passaram a ser fundamentais conhecimentos de mercado de capitais, marketing, relações humanas, técnicas de gerência e administração e de novos produtos colocados à disposição pela tecnologia. Busca-se um profissional mais completo, com uma postura pessoal mais ousada, menos

acomodada.

Com os altos investimentos em automação bancária e a redução dos serviços rotineiros, o bancário tradicional, que tinha como principal meio de trabalho a moeda, começa a ceder espaço para um novo profissional, que tem como sua principal ferramenta de trabalho a informação. Essa mudança pode ser apontada com tendência de médio e longo prazo para o profissional bancário. Entretanto, algumas de suas características já estão presentes no dia-a-dia de uma parcela significativa da categoria.

O declínio do nível de emprego dos bancos pode ser verificado pelo quadro a seguir:

TABELA 1 – DECLÍNIO DO NÍVEL DE EMPREGO NOS BANCOS

ANOS	EMPREGOS
1989	811.892
1990	753.636
1991	700.217
1992	682.304
1993	671.740
1994	637.647
1995	571.582
1996	532.003
1997*	488.218
1998**	426.442
1999**	406.315
2000***	394.567

Fonte: Cadastro dos Empregados e Desempregados CAGED (Lei 4923/65) - Módulo I Ministério do Trabalho
* março de 1997

** Fonte: Ministério do Trabalho. Inclui apenas bancários contratados sob o regime da CLT. Se acrescidos os estatutários, esse número se eleva para 414.803, em 1999, conforme pesquisa realizada para o Balanço Social da Febraban.

*** dados de outubro/2000

Em 1989, a categoria bancária no Brasil representava mais de 800 mil trabalhadores e, em 2000, 394 mil, ou seja, menos da metade. A elevada taxa de desemprego no setor deve-se ao emprego de diferentes políticas que objetivavam a redução de custos, num contexto altamente competitivo. Assim, é possível destacar a eliminação e a fusão de postos de trabalho, em decorrência das práticas de gestão que possibilitam a flexibilização funcional do trabalho (que se traduz pela realização de

várias tarefas ao mesmo tempo), a redução de níveis hierárquicos e a opção política e econômica que embasa o uso das inovações tecnológicas, determinando, ao mesmo tempo, crescimento da produtividade e a redução de postos de trabalho, sem, contudo, alterar a jornada de trabalho dos que permanecem empregados (Segnini, 1999).

A redução do número de funcionários do setor também decorreu da redução do número das instituições bancárias devido a processos de fusões (Banco Real e ABN-Amro), incorporações (Bradesco incorporou o BCN) e liquidações (Banco Araucária), da racionalização dos serviços e da intensa terceirização de atividades-meio.

Terceirização e precarização do trabalho — Nos processos terceirizados em questão (compensação de cheques, telemarketing, desenvolvimento de softwares, serviços de courier) foi possível registrar, comparando-se com os mesmos processos realizados nos bancos, redução de custos e índices de produtividade mais elevados obtidos pelo uso das mesmas tecnologias implementadas tanto pelas empresas terceirizadoras como pelos bancos. Intensificação do trabalho, jornadas de trabalho mais longas, freqüentes horas extras, salários relativamente inferiores informam as práticas de gestão que determinam a precarização do trabalho em relação à mesma tarefa efetuada nos bancos. Somando-se às condições de trabalho, a permanente incerteza em relação à permanência no trabalho contribui na construção da precarização social. Por outro lado, o desemprego elevado no setor possibilita que bancários anteriormente qualificados pelos bancos sejam contratados pelas terceirizadoras de serviços em condições precárias, sobretudo em relação aos direitos trabalhistas. [...] O salário de um compensador na empresa terceirizada representa 33% do salário no banco estatal na mesma função, e 70% no banco privado estrangeiro. A jornada de trabalho é freqüentemente desrespeitada e mais longa em comparação com os bancos (Segnini, 1999, p. 196).

A categoria bancária distingue-se, há muito tempo, de outras categorias profissionais no Brasil, por ser altamente escolarizada. Os bancos selecionam funcionários que possuam, no mínimo, o ensino fundamental completo (8 anos de estudo), com forte predominância do ensino médio (11 anos de estudo) e superior (16 anos de estudo), desde a década de 1960. O que se observa, em comparação com a atual conjuntura, é que, “efetivamente, cresce o número de bancários com ensino superior e decresce a porcentagem de bancários com apenas o ensino médio” (Segnini, 1999, p. 199). Pesquisa da Febraban, divulgada em seu balanço social (1999), revela que a utilização intensiva de tecnologias complexas e a oferta de serviços mais

sofisticados exigiram um quadro de funcionários melhor preparado, conforme se verifica na tabela 2:

TABELA 2- ESCOLARIDADE DO BANCÁRIO

Faixas de escolaridade	Em 31.12.99
Ensino fundamental	35.609
Ensino médio	222.558
Ensino Superior	152.188
Ensino de pós graduação	4.448
Total	414.803

Fonte: Balanço Social da Febraban

Exclusivamente em relação ao Banco do Brasil, o grau de instrução é dividido da seguinte forma: 0,4% dos trabalhadores com pós-graduação, 44,3% com superior completo, 24,7% com ensino superior incompleto e 30,6% com ensino médio. Isso denota que o Banco, diante da competitividade e da busca por maior produtividade, vem exigindo maior escolaridade dos seus funcionários. Não há incidência de funcionários que apresentam apenas o ensino fundamental, devido às exigências presentes nos editais dos concursos.

Ao mesmo tempo, em relação à faixa etária dos funcionários, pode-se observar na tabela 3:

TABELA 3 FAIXA ETÁRIA DOS BANCÁRIOS

Faixas de idade	Em 31.12.99
até 19 anos	3.349
de 20 a 29 anos	87.896
de 30 a 39 anos	176.965
de 40 a 49 anos	131.314
50 anos ou mais	15.279
Total	414.803

Fonte: Balanço Social da Febraban

Nos últimos dois anos, a composição da pirâmide etária registra um crescimento de 6% no número de bancários inseridos na faixa de idade superior a 40

anos, com uma redução de 3% no número de bancários com menos de 30 anos. A maior identidade entre o bancário e seu banco, as oportunidades de carreira e as limitações do mercado de trabalho geraram as condições que levaram a uma maior permanência do funcionário no emprego, possibilitando que ele se desenvolvesse profissionalmente. No BB, a faixa etária apresenta o seguinte perfil: 5,8% acima de 50 anos, 62,0% entre 36 e 50 anos, 22,6% entre 26 e 35 anos e 9,6% entre 18 e 25 anos. Isto demonstra que, no banco pesquisado, há uma grande identificação dos funcionários com a instituição.

Nota-se, também, que o desenvolvimento da produtividade da equipe é reflexo da maior permanência do bancário no emprego. Em 1999, 63% dos bancários tinham mais de 10 anos de casa, contra 53% ,em 1997. Praticamente dois, em cada três funcionários, têm mais de 10 anos de emprego na mesma organização bancária, como se observa na tabela 4:

TABELA 4 - PERMANÊNCIA DO BANCÁRIO NO EMPREGO

Tempo de casa	Em 31.12.99
Até 5 anos	79.221
Mais de 5 até 10 anos	71.773
Mais de 10 até 20 anos	199.703
Mais de 20 anos	64.106
Total	414.803

Fonte: Balanço Social da Febraban

No Banco do Brasil, devido à estabilidade proporcionada por concurso público, o tempo de casa é assim composto: acima de 25 anos, 2.734 funcionários (3,5%); 20 e 24 anos, 15.769 funcionários (20,16%); 15 e 19 anos, 24.398 funcionários (31,20%); 10 e 14 anos, 14.804 funcionários (18,93%); 4 e 9 anos, 5.430 funcionários (6,94%) e, até 3 anos, 15.066 funcionários (19,27%).

Na tabela 5, é possível verificar o número de funcionários que estão trabalhando diretamente nas agências, ou em atendimentos via telefone ou, ainda, em atividades que não se relacionam diretamente com o atendimento das necessidades dos

clientes nos pontos de venda:

TABELA 5 –LOTAÇÃO POR DEPENDÊNCIA

Lotação por dependência	Em
	31.12.99
Nas agências e postos de serviço	281.169
Em mesas e plataformas para atendimento remoto, via telefone e terminais eletrônicos	8.312
Em órgãos de negócios centralizados (câmbio, "open Market", repasses, etc.)	30.871
Na infra-estrutura de apoio (contabilidade, processamento de dados, serviços administrativos, etc.)	94.451
Total	414.803

Fonte: Balanço Social da Febraban.

A participação dos funcionários destacados para atendimento direto ao público, nas agências e postos de serviços, tem permanecido constante desde 1993 equivalendo a 66% do total. Mesmo com o ajustamento da estrutura e implantação dos serviços eletrônicos e de auto-atendimento, dois, em cada três funcionários dos bancos, estão alocados nas agências e postos para atendimento aos clientes e à população. Quanto à rotatividade de pessoal, a pesquisa da Febraban constatou que, no ano de 1999, foram desligados 43.560 funcionários e admitidos 22.516, com uma reposição de mão-de-obra de 52% do total das demissões. Considerando-se o total dos desligamentos em relação à média do total de funcionários (425.532), a rotatividade dos funcionários dos bancos, em 1999, foi de 10,2%, percentual inferior ao do ano anterior e baixo comparativamente à média das demais atividades empresariais.

Outro fator preponderante para análise do perfil do bancário é a remuneração. Em 1999, os bancos despenderam R\$ 24,1 bilhões no custeio de seus recursos humanos, correspondentes a 47,5% do valor adicionado no desenvolvimento de suas atividades econômicas. Esse valor corresponde a 2,2 vezes o que foi pago ao Governo, através das despesas tributárias, impostos e contribuições sociais, e a 12,3 vezes o montante destinado aos acionistas sob a forma de dividendos. Desse total, 60% foram destinados à remuneração direta do funcionário (salários e honorários), e o restante a benefícios e encargos sociais.

O salário médio do bancário, em 1999, foi de R\$2.028,82, registrando um

aumento de 8,8% em relação ao valor pago em 1998, percentual ligeiramente superior ao da variação observada, no mesmo período, nos índices de preços ao consumidor, apurados pela FIPE e pelo IBGE.

Os benefícios proporcionados pelos bancos aos seus funcionários corresponderam, em média, a 28% dos salários pagos, o que eleva a remuneração média para R\$2.596,90. Acrescentando-se a esse valor os 39,6% de encargos sociais diretos que incidiram sobre a remuneração, o custo médio mensal de cada funcionário foi, em 1999, de R\$3.625,27.

Em termos do custeio direto total do pessoal, os valores despendidos, em 1998 e 1999, foram praticamente equivalentes (R\$24,1 bilhões e R\$23,7 bilhões, respectivamente). Os valores totais pagos a título de proventos (salários e honorários), benefícios e encargos sociais, mantiveram-se estáveis. A Convenção Coletiva dos bancários acordou, adicionalmente, uma participação nos lucros ou resultados (PLR), que variou de 5% a 15% do lucro líquido do Banco no exercício de 1999, assegurando-se a cada funcionário uma gratificação equivalente a 80% de seu salário mensal, acrescida do valor fixo de R\$ 400,00, sendo estabelecidos valores individuais máximos em função da rentabilidade registrada pela instituição.

Apesar desses números, que indicam incremento financeiro para o bancário, seja através de salário ou participação nos lucros, intensificou-se o trabalho.

Intensificação do trabalho - Quanto aos bancários que permanecem empregados, nos diferentes processos de trabalho enfocados, foi possível observar a intensificação do trabalho tanto pela fusão de postos de trabalho, pela diminuição dos níveis hierárquicos, como pelas exigências decorrentes de programas de gestão como, por exemplo, os Programas de Reengenharia, que buscam a minimização dos custos, ou Programas de Qualidade, que procuram a maximização dos resultados. Nesse sentido, o medo da perda de emprego, sempre presente em todas as entrevistas e nos debates em grupo, constitui-se em grande motivador para o trabalho, em tempos de discursos participacionistas. As entrevistas realizadas nos diversos locais de trabalho - nas agências, tanto no trabalho de suporte do atendimento ao cliente, como no trabalho diretamente vinculado ao cliente, no processamento de dados, na compensação de cheques, no teleatendimento - registram que o bancário compreende estar trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras, percebendo salários relativamente menores em comparação com os anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, transformando o medo em produtividade. Por intermédio da “pedagogia do medo” do

desemprego, o bancário qualifica-se, de acordo com o conceito atribuído a essa expressão pelos bancos (Segnini, op. cit., p. 197).

Com relação à composição por sexo da categoria bancária, 59% é masculina e 41% é feminina. No Banco, o percentual é de 65% de homens e 35% de mulheres, isso em virtude de que, antes de 1960, não era permitido às mulheres prestarem concurso público. Por outro lado, com a livre concorrência de homens e mulheres nos concursos, há uma tendência de que os percentuais se aproximem, tornando esta relação mais equilibrada.

Não ocorre, também, equilíbrio em relação à distribuição dos cargos. Existe um grande contingente de mulheres exercendo a função de auxiliar administrativo, comparativamente aos homens empregados nos bancos. Estudos sobre gênero têm focado, cada vez mais, os aspectos qualitativos relacionados à divisão sexual do trabalho.

Larangeira (2001) mostra que os homens assumem maior número de funções complexas (gerências, profissionais ou técnicas), uma vez que as mulheres, em situação de igualdade no início de sua carreira, perdem sua condição ao constituírem família, pelo afastamento, ainda que temporário, do mercado de trabalho.

O perfil do bancário no Banco do Brasil é definido da seguinte forma:

O perfil do “novo” bancário passa a ser moldado dentro do princípio da profissionalização. Os atuais gestores vêem como positiva a inquietação dos funcionários que buscam uma quantidade maior de informações e domínio dos novos processos. Essas pessoas se credenciam ao exercício de funções onde a criatividade e a autonomia são sempre maiores. Num banco, podem ser aproveitados em postos estratégicos, ajudando a planejar e programar desafios e políticas empresariais e de trabalho. Se permanecerem no atendimento ao público, será com uma postura diferente. Longe da imagem de caixas e escriturários, surge a figura do bancário como consultor financeiro de clientes. Ou seja, aquele profissional preparado e estimulado a orientar determinados segmentos de correntistas. É ele quem vai indicar, às carteiras de clientes com características especiais, as vantagens de aplicações, investimentos, produtos e serviços. “Em alguns casos, poderiam ficar como responsáveis pela administração de fortunas”, admitem alguns gestores do Banco, encarregados até da confecção de testamentos, como acontece em outros países. No trato com as pessoas físicas, uma equipe capaz é prova de qualidade de serviços e de personalização no atendimento, o que ganha pontos entre os clientes-cidadãos, cada vez mais atentos aos seus direitos como consumidores. Na área de pessoas jurídicas e Governo, o “novo” bancário vai ter pela frente desafios diretamente vinculados ao fenômeno da globalização (Banco do Brasil, Unidade Gestão de Pessoas, 2001, p. 19).

Este fenômeno da globalização passa a exigir do funcionário do BB uma versatilidade cada vez maior, de modo a corresponder às expectativas da alta administração.

Como a figura do simples vendedor de produtos tende a desaparecer, o que se espera são profissionais em condições de atender aos clientes na busca por crédito — até mesmo no exterior —, por oportunidades de negócio no mercado internacional, por conhecimento de bolsa de valores e até mesmo de marketing. Nos segmentos *corporate* e *middle market*, na área do *small business* o que se espera é o bancário em condições de fazer o gerenciamento de um portfólio de crédito através de uma análise de riscos que reduza a possibilidade de prejuízos da instituição financeira. Para o “novo” bancário transitar nesse variado universo — seja em setores específicos, como crédito, previdência ou comércio internacional, seja por essa nova forma de contato com os clientes, mais personalizada — é um desafio desse novo século, prova ele é um agente insubstituível na atividade financeira, mas que nem por isso está livre do impacto das mudanças estruturais. As necessidades, agora, são outras bem distintas dos *argentarii* da Roma Antiga. Mas, da mesma forma, espera-se que o responsável pela execução das tarefas tenha outro perfil, mais dinâmico, mais profissional e, acima de tudo, preocupado em conduzir as instituições ao sucesso (Idem, p. 20).

A partir dos dados obtidos junto à pesquisa da FEBRABAN, e também com os dados levantados na organização em análise, procurou-se traçar um perfil dos bancários brasileiros. Observe-se que, nem no balanço social dos bancos, nem nas estatísticas da FEBRABAN ou DIEESE ou, ainda, naquelas patrocinadas pelos sindicatos, tem-se qualquer referência aos funcionários portadores de deficiência.

2.7 A Gerência

A Gerência, por tratar-se de uma ação humana, não é algo isolado do pensamento ou isenta de teorização. As teorias, nesse aspecto, buscam entender o comportamento gerencial das pessoas que atuam como dirigentes em equipes, setores, departamentos e organizações.

As duas últimas décadas do século XX foram inovadoras no que concerne à prática da gestão. Muitos conceitos e propostas, desenvolvidos em décadas anteriores, foram revistos e colocados, muitas vezes, segundo Motta (1998), em pólos

diametralmente opostos. O termo gerência foi preferido no título deste item apenas para a adequação aos termos utilizados na empresa-objeto da pesquisa. Porém, considerar-se-ão os termos gestão, gerência e administração como sinônimos.

Administração, como profissão, nasceu na área pública para expressar uma função subordinada aos conselhos e às assembleias ou ao poder político. A expressão mais nobre da administração tem origem no século XVII, com a institucionalização mais clara do cargo de ministro; do latim *minus* (menos), que se contrapõe a *magis* (mais), de *magister* ou magistrado. O administrador era, assim, o executor das decisões emanadas dos órgãos políticos superiores ou dos parlamentos e das assembleias legislativas. De forma análoga, a expressão gerência originou-se na área privada para significar a função subordinada àqueles que estão nos conselhos superiores. Gerentes ou executivos eram as pessoas encarregadas de executar as ordens dos diretores, proprietários ou membros dos conselhos de administração das empresas (Motta, 1998, p. 13).

A palavra gestão, por outro lado, aproxima-se mais em sua origem do sentido de gerência, do ato de gerir.

À palavra gestão, derivada do latim *gestio, gestionis*, de *gerere*, atribui-se o sentido de gerência, administração, o ato de gerir. Enfatiza-se o fato de não ocorrer esta palavra nos dicionários de Ciências Políticas e de Ciências Sociais. Juridicamente, o termo aparece como a expressão de gestão de negócios: “administração oficiosa de negócio alheio, sem mandato ou representação legal” (Plácido e Silva, apud Vendramini, 2000, p. 27).

Desse modo, pode-se concluir que as três palavras podem ser utilizadas como sinônimos na língua portuguesa:

No rigor vernacular, as palavras administração, gerência e gestão são sinônimas. O mesmo se pode dizer no sentido conceitual: nenhum conceito novo foi introduzido quando se procurou acentuar o uso de uma palavra em detrimento da outra, salvo, evidentemente, o de deixar o adquirido desgastado de uma para recuperar conceitos anteriores, através da nobreza de um novo termo (Motta, op. cit., p. 14).

O gerente, para Boog (1991), é um balanceador de demandas conflitantes, dinâmicas e multipolarizadas. Conflitantes, pois implicam atender a exigências que, em muitos casos, são mutuamente exclusivas. Dinâmicas, pois variam ao longo do tempo, muitas vezes com alta velocidade. Multipolarizadas, pois provêm das mais diversas direções e fontes.

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter bons resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e

avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

Analisando a prática do cargo gerencial, Motta (1998) destaca alguns exemplos de demandas com as características acima citadas, muitas das quais vão ao encontro do tema desse trabalho: a demanda de resultados em contraposição à demanda dos indivíduos da organização; a escala dos valores individuais com grande antagonismo frente aos valores da organização; a dicotomia entre ser um representante da empresa ao falar com os integrantes da equipe e ser um representante desta quando conversa com a direção da empresa; a cultura, o passado, as tradições e normas da empresa que são incompatíveis com a necessidade de se voltar para o futuro com flexibilidade e aceitando as mudanças; legitimação, pelo grupo, pelos fornecedores internos e as possíveis incompatibilidades desses desejos com a legitimação do cliente. Soma-se a esse conjunto de demandas a necessidade de gerenciar pessoas portadoras de deficiência.

À teoria coube analisar como cada gerente reage a esses acontecimentos, traçando perfis de atitudes gerenciais, reações do gerente frente ao poder organizacional e suas competências básicas.

Motta (1999) destaca alguns perfis de atitudes gerenciais: “analista”, “empreendedor” e “auxiliar”. O “analista” é qualificado como uma pessoa racional e objetiva, preferindo a neutralidade e a impessoalidade no exercício da gerência. Concentra-se em objetivos e funções e crê na melhor definição de tarefas como redutor de conflitos. Tem gosto por informações, dados e análises e tende a ser mais racional em suas decisões. O “analista” ainda é caracterizado por ser formal, usando a lógica, julgando pelo conhecimento e pela razão. Rejeita igualmente a afeição e a agressão. Teme descontroles por emoções, menos por estas levarem a qualquer tipo de ineficiência e mais por não saber agir bem em meio à irracionalidade. Procura criar um ambiente ético, racional, em que as emoções e os interesses individuais não prevaleçam nas decisões e ações. Crê que o gerente faz uma organização produtiva

pela qualidade e lógica nas decisões, além de valores éticos compartilhados, sobretudo, através de seu próprio exemplo.

Relacionando-se com as pessoas de acordo com seus papéis organizacionais, o “analista” é atento ao significado que as tarefas têm para a imagem de sua organização. Carrega, portanto, um sentido de missão e, normalmente, é mais desprendido em termos de conquistas, tanto organizacionais quanto pessoais.

O “empreendedor” caracteriza-se por ser um gerente que vê o desempenho individual como base importante da organização. Concentra-se em resultados e tende a ser persistente em sua busca. Crê no respeito às metas como fator de eficiência. Gosta de resultados e desempenho acima das expectativas. É uma pessoa esforçada, que inicia, disciplina a ação e controla os resultados. Julga pelo desempenho individual. Tende a rejeitar afeição por receio de que sentimentalismos prejudiquem a disciplina no trabalho e a eficiência de seu controle sobre a equipe, no entanto, não se importa em parecer agressivo na busca de resultados. O “empreendedor” procura criar um ambiente de desempenho no qual os participantes se dediquem à busca de resultados. É de opinião que o gerente torna uma organização produtiva ao provocar, constantemente, seu grupo com novas metas e desafios. Relaciona-se com as pessoas de acordo com o desempenho destas; é atento ao significado que as tarefas têm para os resultados. Carrega um sentido de empreendedor e de conquistas empresariais.

Finalmente, o gerente “auxiliar” é aquele profissional que gosta de definições ambíguas, que permitam maior interferência individual nos objetivos e métodos de trabalho. Concentra-se nas pessoas e nos grupos e tende a ser mais intuitivo e empático nos seus relacionamentos administrativos. Vê o cultivo das inter-relações pessoais como forma de evitar conflitos. Trabalha com pessoas, emoções, desejos, expectativas e consensos; tolera e alivia tensões. É sentimental, compreende, elogia, ajuda e julga pelo sentimento. O gerente “auxiliar” rejeita a agressão e aceita a afeição, mas age no ambiente agressivo e de moral baixo, tentando reconstruir relações através da recuperação de laços afetivos. Procura criar um ambiente de apoio mútuo

em que os participantes sintam-se satisfeitos em suas relações de trabalho. Crê que o gerente faz uma organização produtiva considerando, de forma significativa, as emoções e os sentimentos das pessoas. Relaciona-se com as pessoas de acordo com seus sentimentos e expectativas: é atento ao significado que as tarefas têm para seus funcionários.

À função gerência é imputada a competência de lidar com a complexidade dinâmica das estruturas, ou seja, com os processos e suas conseqüências através do tempo. Entre suas competências está inclusa a capacidade de perceber, sistematicamente, as conseqüências das opções e decisões, ter a flexibilidade para conseqüências inusitadas ou reformular rumos.

A visão do gerente é um dado importante no processo de gestão de recursos humanos. Suas concepções do homem influenciam seu desempenho na gestão de pessoas. Se quisermos obter mudanças significativas no comportamento gerencial, teremos que modificar suas concepções. Os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos. Sua visão do indivíduo, seus modelos do homem condicionam suas ações. Se o gerente vê as pessoas apenas como recursos de produção, sua preocupação maior será a de maximizar esse recurso, em termos de produto físico mensurável. As implicações dessa abordagem (homem organizacional) para o modelo da organização são analisadas por Ramos (1984), que chama a atenção, entre outros aspectos, para um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como um ser passivo a ser programado por especialistas para atuar dentro da organização, e também para um conceito de treinamento caracterizado como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção. Se, por outro lado, o gerente tem uma visão humanística, ele passa a ter uma compreensão mais ampla da natureza e das motivações humanas, bem como da influência do ambiente social externo à organização sobre o comportamento das pessoas. Percebe a influência dos valores, sentimentos e atitudes do indivíduo no processo organizacional. Vê a organização não apenas como um sistema de produção, mas também como um sistema social onde os valores, desejos, necessidades, interesses e objetivos das pessoas desempenham papel muito importante na concretização dos objetivos organizacionais (Carvalho, 1995, p. 74).

Cabe ao gerente atentar à complexidade dos detalhes, aos acontecimentos cotidianos, aos eventos episódicos que necessitam de atendimento imediato, de ações específicas e efetivas, aos acontecimentos que tendem a prejudicar o enfoque mais amplo adotado pela organização, se ocorrerem em quantidade e frequência muito altas.

Para o exercício de um papel multifacetado como o de gerente faz-se necessário o

desenvolvimento de competências múltiplas. *Competência técnica*, para compreender a natureza do negócio, o mercado onde atua, a tecnologia que utiliza. *Competência administrativa*, para usar de forma adequada os recursos de que a organização dispõe para realizar seus objetivos. *Competência interpessoal*, para compreender o comportamento das pessoas e ter relações positivas. *Competência política*, para exercer liderança, identificando fontes de poder e aprendendo a lidar com elas [grifos do autor] (Carvalho, op. cit., p. 76).

Em complemento aos “superpoderes” necessários para o desenvolvimento da função gerência, ainda cabe entender que, para gerenciar equipes de trabalho e a multiplicação das situações desafiadoras citadas, é necessário refletir, analisar o contexto, definir objetivos que se pretenda atingir como integrante de uma organização e como representante dela no exercício do cargo e, ao mesmo tempo, garantir a satisfação de todos os profissionais, inclusive das pessoas portadoras de deficiência, que colaboram na busca destes objetivos.

Entre as necessidades humanas a serem atendidas em situações de trabalho, Frankenhaeuser e Gardel, *apud* Silva (1994), destacam a necessidade de exercer controle pessoal sobre o seu próprio trabalho, de interação pessoal e de assegurar a existência de um sentido em suas tarefas pessoais. A necessidade de autonomia é enfatizada por Sainsaulieu *apud* Silva (1994, p. 120), uma vez que é fundamental para a formação da identidade, a qual surge como resultado de um processo de identificação e de diferenciação. “Quando o indivíduo se confronta, no mundo do trabalho, com poderes que impedem a manifestação de qualquer autonomia, esse acesso é perdido no *locus* do trabalho”. Silva acrescenta ainda a necessidade de perceber reconhecimento social pelo trabalho desenvolvido e outras relacionadas ao contexto socioeconômico e cultural, como a de manter o emprego para garantir a sobrevivência (Garay, 1997, p. 64).

Segundo Garay (1997), não se pode esquecer (e essa afirmação diz respeito também aos portadores de deficiência) da importância dos sentimentos que são vivenciados pelos indivíduos em seu ambiente de trabalho e que são fundamentais à construção de suas identidades e trajetória de vida. São ansiedades, valores, expectativas sociais, esperanças e temores que o gerente e seus subordinados possuem, as quais afloram no ambiente altamente marcado por características como competição, precarização das relações, desemprego, e que precisam ser levados em consideração ao se considerar a evolução para um mundo do trabalho mais justo, com maior espaço para a inclusão dos indivíduos na sociedade, em um amplo exercício de cidadania.

Para melhor compreensão das possibilidades de interferir na construção de

condições ideais para a prática do trabalho, discute-se a formulação de uma equação em que os Resultados possam ser obtidos pela conjugação de dois outros fatores importantes nesse estudo: Cidadania e Qualidade de Vida.

Crawford (1994), em seu livro “Na Era do Capital Humano”, considera que a produtividade é a alavanca que move a economia de um nível para o outro. É possível, segundo ele, defini-la como a medida de bens e serviços que podem ser produzidos com determinado nível de trabalho. Um aprimoramento na produtividade permite que um mesmo trabalho seja feito com menor número de pessoas e recursos ou, então, que mais trabalho seja feito com o mesmo número de pessoas e recursos. Com o aumento da produtividade, obtém-se maior rentabilidade e, por conseguinte, melhor resultado para a organização.

A evolução desse aumento de produtividade apresentou um grande incremento ao longo da história, principalmente a partir da revolução industrial e, mais recentemente, com a globalização. Dentro daquilo que se convencionou chamar de “Economia de Conhecimento”, as inovações são representadas pelos computadores, as telecomunicações avançadas, a robótica, a biotecnologia, as ciências dos materiais e a tecnologia da energia, entre outras.

Estas novas tecnologias capacitam a agricultura a produzir mais alimentos com menor número de trabalhadores; indústrias a fabricarem produtos melhores com menor número de horas trabalhadas, com emprego de menor quantidade de material e com menor dispêndio de energia. Os bancos, por sua vez, podem prestar um serviço mais padronizado e de melhor qualidade a seus clientes, com menos trânsito de documentos e horas de trabalho de um funcionário. Tudo isso representa uma melhoria no nível de produtividade.

Para Crawford (1994), o catalisador para a inovação é o lucro. Um empreendedor se beneficiará dos lucros gerados pela inovação em negócios já existentes, pois, se a inovação aumentar a produtividade, gerará lucros.

A inovação também deve ser promovida pelo gerente em sua equipe. E nisso,

enquadra-se o que já foi explicitado a respeito da busca por soluções inovadoras por pessoas capacitadas a pensar diferente dos demais, enfim, aquelas que têm uma cultura diferente. As pessoas portadoras de deficiência têm, devido a diversos fatores que já foram mencionados (teoria da diversidade na empresa que avalia como produtiva a presença de funcionários de todas as culturas, minoritárias ou não da sociedade, na organização), capacidade de contribuir com inovações que serão benéficas à consecução das metas e objetivos traçados pela organização.

No atual contexto de globalização — sociedade do conhecimento, economia de mercado, informações instantâneas, tecnologias sofisticadas e consumidor exigente — em que as empresas cada vez mais transformam novos conhecimentos em inovações tecnológicas e econômicas, incrementando, com isso, a produtividade e o padrão de vida, o gerente deve seguir algumas das inúmeras sugestões que a literatura especializada fornece, para lidar com o binômio pessoas-estratégias.

1) Comece com um bom conjunto de valores, aqueles que realmente apelam para o senso de orgulho das pessoas em servir aos clientes ou em fabricar ótimos produtos. Permaneça com eles no longo prazo, mas revigore-os sempre; 2) Teça esses valores numa cultura organizacional que equilibre as necessidades dos clientes, dos acionistas e dos empregados. Mantenha o equilíbrio, mesmo em tempos ruins; 3) Permaneça atento ao mundo exterior, especialmente aos mercados de seus clientes e ao mercado de trabalho. Antecipe mudanças e realize-as com rapidez quando houver necessidade; 4) Administre sua força de trabalho de maneira estratégica. Aperfeiçoe os métodos de gestão. É preciso ficar claro que a gestão de desempenho tem de ser a base; 5) Administre sua força de trabalho para a produtividade para a qualidade e manutenção dos empregados com melhor desempenho. Lembre-se que você obtém o que mede, portanto saiba como medir essas coisas; 6) [...] Mantenha o treinamento dos empregados para que eles possam estar em dia com as mudanças que você continuará fazendo nos processos de trabalho, na tecnologia, na organização, na busca de qualidade dos serviços e etc (Gubman, 1999, p. 322)

Após analisar o primeiro item da equação proposta (resultado em função da conjugação de dois fatores cidadania e qualidade de vida), chegasse, agora, aos outros dois elementos, dos quais o resultado é função. O primeiro é a qualidade de vida.

Em pleno século XXI, a sociedade do conhecimento, baseada no capital humano, afeta todos os aspectos da vida. Antigas verdades e normas já não podem ser aplicadas ao mundo da informática e da automação, dos produtos de alta tecnologia e

dos serviços do conhecimento, da redução do tamanho das corporações e do desemprego gerencial, das novas atitudes e expectativas dos consumidores e das comunicações instantâneas. A natureza do trabalho, as relações sociais e as atividades de lazer refletem uma rápida evolução da nova sociedade.

Mattos (1992) lembra, em seu livro “De recursos a seres humanos”, uma antiga definição de felicidade, atribuída a Aristóteles: “a felicidade reside na atividade tanto física como mental. Reside em fazer coisas que a gente possa se orgulhar, fazê-las bem e, portanto, ter prazer em fazê-las”.

Nos tempos atuais, a gestão ainda é exercida, por boa parte dos administradores, com critérios oriundos da sociedade industrial, tendo, como inspiradores, Taylor e Ford: especialização exasperada, repetição exaustiva de poucos movimentos elementares, padronização de produtos e processos retirando do trabalho todos os elementos desafiadores, criativos e prazerosos, reduzindo a empresa a um imenso relógio, no qual os homens e as máquinas desempenham o papel de engrenagens programadas, impossibilitando o trabalhador de, ao produzir algo, produzir também para si mesmo.

Contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece freqüentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior.[...] Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas *recursos*, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima [grifos no original] (Chanlat, 1996, p. 25).

Portanto, é preciso que estes pressupostos básicos sejam reavaliados, e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às expectativas futuras sejam criadas. Além disso, modos de pensar e reagir devem ser coerentes com as novas situações apresentadas, especialmente a inclusão das pessoas portadoras de deficiência nas empresas. Uma falha nesta adaptação resultará em reações e decisões

inadequadas.

Com o ritmo de vida e a velocidade das mudanças em constante aceleração, o que pode ter ocorrido com as perspectivas das pessoas portadoras de deficiência em relação ao trabalho? As pessoas continuam querendo no trabalho o que todos sempre desejaram: respeito, confiança, controle sobre o que fazem, a oportunidade de fazerem um bom trabalho, interações agradáveis com os colegas e outras pessoas, tratamento justo, oportunidade de levar uma vida digna, orgulho com o que fazem e as realizações que alcançam e a possibilidade de aprender.

O ponto comum a todas estas expectativas encontra-se no fato de que, hoje, a maioria dos trabalhadores espera de seu emprego algo mais do que simplesmente receber um salário. Desejam expressar suas idéias e valores e combinar, de forma harmoniosa, o trabalho com outras prioridades, como família, saúde e espiritualidade.

O gerente deve proporcionar aos funcionários portadores de deficiência e aos não portadores um clima de respeito mútuo, a fim de que todos realizem um trabalho prazeroso, sejam reconhecidos por suas realizações, possam desenvolver suas habilidades, sintam-se valorizados, possam pensar por si mesmos e ver os resultados de seu trabalho. Além disso, que possam trabalhar num ambiente que apresente desafios e onde possam estar bem informadas sobre todos os aspectos do trabalho. O homem é um ser uno enquanto indivíduo, embora muitos procurem dividi-lo em esquemas redutores, com o intuito de tentar compreender-lhe a essência. Só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente (Chanlat, 1996).

Presumindo que o homem, além de ser uno, seja um ser que deseja e que interage com os demais e com o meio em que vive, é possível constatar que o gerente, além de todas as competências que já possui, tem de aprender a se relacionar com pessoas portadoras de deficiência. Muitas vezes, devido à cultura da sociedade, o gerente não mantinha qualquer tipo de convivência com estas pessoas.

Ele é também um ser de desejo, de pulsão e de relação. É através das relações que ele mantém com o outro pelo jogo de identificações — introspecção, projeção, transferência,

etc. — que ele vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social transforma-se em suporte da realidade psíquica.[...] O *biológico*, o *psíquico* e o *social* contribuem, cada um a seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo enquanto indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente alguns limites. O biológico pode influenciar o psíquico, e mesmo o componente social. Por exemplo, uma pessoa atingida por uma perturbação funcional qualquer pode rever sua posição no trabalho, suas atividades e suas relações sociais. O inverso é igualmente verdadeiro — o psíquico e o social podem ter conseqüências biológicas. Por exemplo, uma pessoa de certa cultura pode encontrar-se em uma situação paradoxal de alteridade, entrando em contato com outra cultura. Essa situação que Devereux qualificou de aculturação antagônica pode provocar, às vezes, disfunções psíquicas ou orgânicas [grifos no original] (Chanlat, op. cit., p. 30; 35).

O último elemento da equação proposta é a cidadania. Trata-se de uma qualidade do modo humano de existir histórico. O homem só é plenamente cidadão se compartilha, efetivamente, os bens que constituem os resultados de sua tríplice prática histórica, isto é, das efetivas mediações de sua existência. O homem é cidadão se pode, efetivamente, usufruir os bens materiais indispensáveis à sustentação de sua existência física, dos bens simbólicos necessários à sustentação de sua existência subjetiva, e dos bens políticos que dão sustentação à sua existência social.

O homem vem, há muito, procurando caminhos que o conduzam à felicidade. A sociedade civil organizada tem apontado, com convicção, as soluções, pois o princípio do trabalho humanamente significativo é claro: é aquele que proporciona, ao sujeito que trabalha, espaço de liberdade e de criação e não opressão e tortura (Mattos, 1992).

Uma relação de trabalho é significativa quando possibilita ao homem desenvolver, de maneira autônoma, formas de cultura e lazer; quando lhe permite morar com decência e educar seus filhos para a cidadania, e não apenas agregar valor para a empresa em que trabalha. Enfim, quando esta relação não desumaniza os sujeitos e lhes dá oportunidade de conquistar a plena cidadania. Gerenciar, buscando uma maior satisfação dentro da organização, significa buscar alternativas para modelos existentes. Significa resgatar os princípios do homem-cidadão, mediante o enriquecimento do trabalho e sua conseqüente valorização. A conquista da dignidade não interessa apenas àqueles que vivem do trabalho, mas é fundamental para toda a

sociedade (Mattos, 1992).

O que foi examinado, até o momento, dá sustentação à análise da pesquisa que será desenvolvida, como forma de alcançar os objetivos dessa dissertação.

No próximo capítulo, será examinada a metodologia da pesquisa utilizada para a elaboração deste trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo será relatada a metodologia utilizada para a elaboração desse trabalho, a fim de que a pesquisa possa apresentar uma estrutura coerente, consistente e um bom nível de objetivação.

Método, segundo Fachin (1993) pode ser definido como um instrumento do conhecimento que proporciona, aos pesquisadores, em qualquer área de formação, a orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados.

De acordo com a natureza específica de cada problema investigado, estabelece-se a escolha dos métodos apropriados para atingir determinado fim.

3.1 Procedimentos Metodológicos

O objetivo dessa pesquisa é analisar, nas gerências geral e média do Banco do Brasil, das agências da cidade de Curitiba, o impacto causado em suas práticas gerenciais pela a integração dos funcionários portadores de deficiência.

Pesquisa, para Silva e Menezes (2000), é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Para que um trabalho de pesquisa científica represente uma fiel descrição do fenômeno observado, faz-se necessário a utilização de instrumentos e procedimentos metodológicos que explicarão os métodos que foram empregados.

3.2 A Natureza da Pesquisa

Essa dissertação foi elaborada tendo como natureza a pesquisa qualitativa. Esta tem encontrado grande aceitação no meio científico, no transcorrer dos últimos anos. O foco da pesquisa qualitativa está em compreender, descrever e interpretar os

significados que as pessoas projetam no fenômeno em estudo.

Segundo Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre, e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

A pesquisa qualitativa tem como características principais: 1) ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2) ser descritiva; 3) os pesquisadores estarem preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente, 5) o significado é a preocupação essencial (Triviños, 1987).

Amboni (1997), considera que o enfoque quantitativo obriga o pesquisador a definir, a priori, as variáveis que o mesmo pretende verificar na prática. Já na pesquisa qualitativa, o pesquisador por não definir, a priori, as variáveis, prefere trabalhar com a construção e reconstrução do processo. Esse fornece a retroalimentação do trabalho que está sendo desenvolvido.

Pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Silva e Menezes, 2000, p. 20).

O fato das pesquisas qualitativas não se basearem prioritariamente em informação estatística, não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual e contribuem decisivamente para o desenvolvimento científico (Triviños, 1987). Verifica-se, então, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, permite que a imaginação e a criatividade levem o investigador a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

3.3 Caracterização da Pesquisa: Tipo, Metodologia, Perspectiva de Análise e Modo de Investigação

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada; a escolha do método visa assegurar uma uniformidade mínima, permitindo que esse conjunto de informações seja mais facilmente mensurado. A utilização desse tipo de entrevista é adequada porque, de um lado, propicia ao entrevistador a oportunidade de expor seus objetivos e direcionar aquelas questões consideradas indispensáveis para a construção do seu objeto de estudo, permitindo-lhe responder às principais. Por outro lado, a entrevista semidirigida oferece, ao entrevistado, oportunidade de discorrer com maior liberdade sobre as informações que lhe parecem mais importantes, sem se restringir às perguntas feitas pelo entrevistador, o que permite aumentar a riqueza das descrições.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987, p.146).

Foi elaborado um roteiro de perguntas, o qual embasou as entrevistas, realizadas em julho de 2001.

As entrevistas eram previamente agendadas com os gerentes das agências para um horário anterior ou posterior ao expediente de atendimento ao público. O pesquisador deslocava-se até o local para realizar cada entrevista. Para não atrapalhar a rotina da agência, as entrevistas do gerente geral e da gerência média nunca eram agendadas para o mesmo dia.

O registro das informações foi realizado através de gravação e, posteriormente, transcrito o conteúdo das fitas. A interpretação dos dados coletados foi

realizada a partir da análise destes textos. O modelo de análise qualitativa das entrevistas, nesse caso, torna-se mais proveitoso à avaliação dos aspectos mais significativos do fenômeno pesquisado.

Nós recomendamos a gravação da entrevista, ainda que seja cansativa sua transcrição. Somos partidários disto fundamentalmente por duas razões surgidas de nossa prática como investigadores. A gravação permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio. Por outro lado, e isto tem dado para nós muitos bons resultados, o mesmo informante pode ajudar a completar, aperfeiçoar e destacar etc. as idéias por ele expostas, caso o fizermos escutar suas próprias palavras gravadas. Suas observações ao conteúdo de sua entrevista e as já feitas pelo pesquisador podem constituir o material inicial para a segunda entrevista e assim sucessivamente (Triviños, 1987, p. 148).

A pesquisa é de caráter exploratório, por ter, como principal finalidade, proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito. Envolve levantamento bibliográfico, investigação documental e entrevistas com pessoas que viveram as experiências na prática, ou seja, os gerentes que possuem pessoas portadoras de deficiência em suas equipes. É descritiva, pois, de acordo com Triviños (1987), toda pesquisa qualitativa é descritiva.

3.4 População

O estudo foi desenvolvido com profissionais que exerciam a função de gerente geral e gerência média do Banco do Brasil em Curitiba, e que receberam em suas agências pessoas portadoras de deficiência.

Todas as agências do Banco do Brasil na cidade de Curitiba que receberam funcionários portadores de deficiência aprovados no último concurso e que já haviam tomado posse até o mês de julho de 2001 foram pesquisadas. Foram realizadas dez entrevistas, sendo cinco com gerentes gerais e cinco com gerentes de equipe (gerência média).

Em Curitiba, quarenta e dois funcionários exercem funções de gerente geral e/ou gerentes de administração. Noventa e oito exercem função de gerência média. O total de funcionários do Banco do Brasil que trabalham na cidade é de oitocentos e

quarenta, divididos em 30 agências.

A decisão de entrevistar o primeiro gestor da agência (Gerente de Agência ou Gerente de Administração — qualificados pela empresa como administradores) e o gerente imediatamente responsável pela pessoa portadora de deficiência (Gerente de Expediente — qualificado pela empresa como gerência média) teve, como objetivo, verificar a ótica desses dois funcionários (que tem funções diferenciadas e níveis de contato distintos com a pessoa portadora de deficiência) sobre o problema em questão. Além disso, pretendeu-se analisar o grau de consciência e compreensão que tais gerentes têm acerca dos impactos causados (pelo fenômeno em estudo) em seu comportamento gerencial.

Foi entrevistado, também, o técnico em medicina do trabalho, responsável pelo acompanhamento e adaptação das agências, quando da posse dos funcionários portadores de deficiência, para verificar quais eram as atividades desempenhadas por aquele departamento (SESMT), bem como verificar a opinião deste profissional sobre o processo de inclusão dos funcionários portadores de deficiência no banco.

3.5 Limites da Pesquisa

Independente da natureza do estudo, do referencial teórico escolhido, e dos procedimentos metodológicos utilizados, a pesquisa apresenta algumas limitações, as quais devem ser esclarecidas, como forma de favorecer discussões sobre o tema em estudo:

a) Não é intenção deste trabalho realizar uma pesquisa quanto à satisfação das pessoas portadoras de deficiência no trabalho, e sim sobre a visão dos gerentes e das pessoas responsáveis pela gestão de recursos humanos e saúde no trabalho;

b) Não se debaterá acerca das limitações arquitetônicas físicas que as cidades impõem à locomoção das pessoas portadoras de deficiência;

Deve-se ressaltar que uma das maiores limitações a serem superadas por uma

pesquisa diz respeito à mensuração de sentimentos, de preconceitos e dos efeitos que assuntos considerados “espinhosos” causam nas pessoas, sejam estas as que são entrevistadas, as que entrevistam ou, ainda, aquelas que lêem a pesquisa. Questões consideradas “tabus” podem, e geralmente fazem, com que os indivíduos, em sua grande maioria, procurem, mesmo que inconscientemente, mascarar seus verdadeiros sentimentos, suas opiniões íntimas, devido ao receio de serem considerados pessoas de má índole, preconceituosas ou retrógradas. Esta pesquisa, portanto, procurará “enxergar” nas entrelinhas, buscando o sentido oculto por trás das palavras, gestos e pausas na fala dos entrevistados, para melhor subsidiar os objetivos da dissertação. Se tal intenção não for alcançada plenamente — e no âmago de qualquer trabalho científico subsiste, sempre, um determinado grau de incerteza —, isto se deverá, principalmente, à inexperiência e (quem sabe?), talvez, aos próprios preconceitos e pontos de vista do pesquisador.

Busca-se, neste estudo, verificar qual o impacto que a integração da pessoa portadora de deficiência está gerando nas práticas gerencias dos gerentes gerais e gerência média do Banco do Brasil em Curitiba.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Nesse capítulo, aborda-se a pesquisa empírica realizada junto aos cinco gerentes gerais e cinco gerentes de nível médio das agências do Banco do Brasil na cidade de Curitiba, que receberam em suas dependências funcionários portadores de deficiência admitidos no último concurso levado a termo por aquele banco, já sob a égide da regulamentação do Decreto 3.298/99.

As dez pessoas entrevistadas representam a totalidade das agências do Banco do Brasil na cidade de Curitiba, as quais já haviam recebido as pessoas portadoras de deficiência, aprovadas no referido concurso, até o mês de Julho de 2001.

O cargo de Gerente Geral de Agência, em termos de carreira dentro da estrutura organizacional do Banco do Brasil, é atingido após o cumprimento de várias etapas de avaliação e após a passagem por diversos cargos anteriores dentro da instituição, sendo pré-requisitos essenciais, segundo instruções do Plano de Cargos da instituição, ser funcionário de carreira administrativa ou técnico-científica, deter conhecimentos exigidos para o exercício do cargo e ter recebido, na última avaliação de desempenho funcional, indicação para cargo comissionado do segmento gerencial diretivo.

Como responsabilidades funcionais, o Gerente Geral de agência tem de garantir o cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas para a mesma, desenvolver o planejamento anual das atividades da dependência e a respectiva proposta orçamentária, a disseminação das políticas e estratégias da empresa, o atingimento dos objetivos e resultados esperados para a agência, responder pela gestão dos recursos humanos, materiais e tecnológicos da agência, as providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do banco, a satisfação das necessidades da clientela da agência, segundo as estratégias de atuação do conglomerado, e a qualidade dos serviços da dependência de um modo geral.

Os cinco gerentes gerais de agência pesquisados trabalham no Banco do

Brasil entre vinte e vinte e quatro anos, sendo compostos por uma mulher e quatro homens, com grau de instrução superior completo, acrescido de quatro dedicados à pós-graduação. Em relação à faixa etária, todos se encontram na faixa entre trinta e seis e cinquenta anos. Dois destes se encontram na primeira investidura como gerentes gerais de agência, enquanto os outros já possuem experiência no mesmo cargo, exercido em outras dependências.

Para os que ocupam cargos de Gerência Média no Banco do Brasil é a primeira oportunidade dentro da carreira para demonstrar suas capacidades gerenciais na liderança de uma equipe.

Para tanto, o Banco atribui, como responsabilidades funcionais, o cumprimento das políticas e diretrizes estabelecidas pela empresa, a disseminação das estratégias e políticas da empresa, o atingimento dos objetivos e metas estabelecidas para a equipe sob sua condução, o planejamento das atividades, a gestão, e a responsabilidade pelos resultados e qualidade dos serviços da equipe, a negociação de produtos, serviços e operações, observadas as normas e objetivos estabelecidos para sua área de atuação. Além disso, deve responsabilizar-se pela análise das operações, a condução e a execução de demais serviços e operações definidos para sua área de atuação, observância dos pontos de verificação e controle estabelecidos para os serviços sob sua condução e a tomada de providências indispensáveis ao resguardo dos interesses do Banco.

Dos cinco ocupantes da Gerência Média entrevistados, quatro deles trabalham no banco entre vinte e vinte e quatro anos, e um há quinze anos. O grupo é formado por uma mulher e quatro homens. Quanto à faixa etária, todos se encontram entre 36 e 50 anos. Em relação à experiência na função, três já ocuparam o mesmo cargo em outras agências, um já foi Gerente Geral de agência e agora retornou a este posto, devido à destituição da comissão anteriormente exercida. Para um deles, esta é a primeira investidura na função.

Os pré-requisitos enumerados pelo banco para a função são: ser funcionário

da carreira administrativa ou técnico-científica, deter conhecimentos exigidos para o exercício do cargo e ter recebido, na última avaliação de desempenho funcional indicação para cargo comissionado do segmento gerencial-operacional.

Delineados os sujeitos da pesquisa, aborda-se, em seguida, aspectos relativos ao funcionário portador de deficiência: a posse, integração com a equipe, a avaliação, a auto-avaliação dos gerentes frente ao gerenciamento desse coletivo, os impactos psicológicos da relação no trabalho e a inclusão do deficiente como forma de produzir a diversidade de pensamento na empresa.

4.1 O Recrutamento e Seleção do Portador de Deficiência

Sendo o Banco do Brasil uma sociedade de economia mista, a contratação para a carreira administrativa do Banco só é possível mediante aprovação em concurso público convocado por edital.

Sob a égide do Decreto 3.298/99 o edital de convocação prescreveu, no item 4.4, que às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever no concurso, desde que a deficiência apresentada seja compatível com as atribuições do cargo a ser preenchido, reservando 5% do total de vagas que foram oferecidas, desprezadas as frações, para esses portadores.

No edital, o Banco considera como deficiência àquela conceituada na medicina especializada de acordo com os padrões mundialmente estabelecidos, observados os critérios médicos de capacitação laboral, ressaltando que não serão considerados como deficiência os distúrbios de acuidade visual ou auditiva passíveis de correção simples pelo uso de lentes ou aparelhos específicos.

A convocação para a posse dos funcionários portadores de deficiência foi realizada por ordem de classificação dentro do grupamento que concorreu como portador de deficiência. Isso implica que o portador de deficiência não necessariamente foi o melhor classificado no certame da região e sim foi o melhor

classificado dentro do grupamento de portadores de deficiência.

As provas do concurso submetidas aos portadores de deficiência foram iguais às provas dos demais não portadores.

Os candidatos portadores de deficiência classificados foram submetidos à perícia médica específica, além dos exames pré-admissionais de saúde, para a verificação da deficiência declarada e a compatibilidade de suas limitações com o exercício do cargo especificado no edital.

Nessa perícia, são identificadas as limitações que a deficiência impõe ao funcionário portador, sendo produzido um relatório para o Setor Especializado de Medicina do Trabalho (SESMT) do Banco do Brasil, que procede com as adaptações necessárias para a posse do funcionário.

Nós fazemos o acompanhamento, pré-avaliação antes da posse no banco e também acompanhamos durante os noventa dias de estágio probatório. Nosso trabalho é verificar as condições do ambiente de trabalho deles antes da posse e também durante o estágio probatório. Sendo assim, antes da posse nós verificamos se o portador de deficiência tem condição de ser admitido naquele ambiente que vai trabalhar ou se há necessidade de se fazer alguma adaptação, como por exemplo, em uma agência fizemos uma adaptação grande onde construímos rampas de acesso na dependência (Técnico em segurança do trabalho do Banco do Brasil).

Esse setor especializado do Banco orienta os gerentes das agências que receberão os portadores de deficiência sobre quais as funções que esses funcionários podem ou não desempenhar em virtude da deficiência apresentada.

A orientação que prestamos é em relação aos serviços que o funcionário pode ou não executar. Feita essa orientação o gerente da agência é completamente livre para alocar o funcionário onde ele achar conveniente, tanto no sentido físico quanto no rendimento do trabalho. Algumas vezes fazemos recomendações mais específicas, porém normalmente apenas prestamos orientação das tarefas que o portador de deficiência pode ou não realizar (Técnico em segurança do trabalho do Banco do Brasil).

Além das adaptações físicas no ambiente de trabalho, esse setor também é responsável por alterações e aquisições de equipamentos que possam contribuir com o rendimento do funcionário.

Há um caso em que o funcionário locomove-se em cadeira de rodas no setor de atendimento ao público, e para isso o banco adquiriu uma cadeira de rodas motorizada para

que ele possa utilizá-la durante o expediente, facilitando sua locomoção (Técnico em segurança do trabalho do Banco do Brasil).

Esse setor do Banco do Brasil acompanha os casos em todo o Estado do Paraná, contando com diversas experiências nesse sentido.

De todas as agências que eu acompanhei, em todo o Estado do Paraná, todos os funcionários que tomaram posse nesta condição estão desempenhando, sob o ponto de vista da medicina do trabalho, suas funções corretamente sendo aproveitados nos serviços das agências. Temos uma exceção [cidade do interior do Paraná] que é o caso de um funcionário que apresenta um problema bastante grave de locomoção e nesse caso a agência não tem uma função sentada específica para ele. Ele precisa atender cliente, precisa se deslocar, e como ele não usa cadeira de rodas e sim muletas, e o aparelho ortopédico que ele usa é fixo, ou seja, precisa ser armado e desarmado cada vez que ele se levanta ou senta, encontrando assim muita dificuldade para trabalhar. Havia assim um desentendimento entre ele e o Gerente Geral da agência em função de que ele passava a ser um funcionário de trabalho não muito rentável e o volume de trabalho desempenhado não estava satisfatório comparando-se com as expectativas iniciais. Esse foi o único caso em que precisamos atuar no período de estágio probatório (Técnico em segurança do trabalho do Banco do Brasil).

Observa-se que o Banco do Brasil disponibiliza uma estrutura especializada que presta apoio aos funcionários portadores de deficiência, desde sua aprovação até o final do estágio probatório, prestando orientações aos gerentes na recepção desse coletivo.

4.2 A Posse do Portador de Deficiência na Agência

Nas entrevistas, buscou-se observar a opinião dos gerentes em relação aos procedimentos na posse do funcionário, especialmente levantar se existia um intervalo de tempo entre a posse do funcionário e a execução das obras/equipamentos de adaptação, tendo em conta a subordinação do Banco do Brasil à Lei 8.666, que trata dos dispositivos de licitações, o que poderia ensejar atrasos nessas adaptações.

[...] Ele tem uma deficiência em uma perna e não houve qualquer alteração nas escadas. Por exemplo, ele sobe nessa escada aqui [indicando a escada], com alguma limitação, porém, sobe normalmente (Gerente Geral 1).

Não houve obra nenhuma, apenas uma realocação e um cuidado maior na questão de escadas. Subir escada, principalmente. Nós temos o caso de um funcionário que tem perna

mecânica e a dificuldade maior seria, subir uma das escadas externas. Nós solicitamos que ele fizesse o trânsito através de uma escada interna com mais segurança. Pela outra escada simplesmente poderia acontecer algum tipo de acidente (Gerência Média 1).

Não foi necessária nenhuma adaptação. Ele usa a mesma cadeira, a mesma mesa, na mesma altura que os demais. Ele não utiliza cadeira de rodas, não utiliza muletas, simplesmente ele tem uma dificuldade maior que os outros em caminhar (Gerente Geral 2).

Não, no caso do nosso funcionário não houve nenhuma necessidade de adaptação para que ele pudesse exercer a função dele (Gerência Média 2).

Observa-se, nas respostas, que, embora algumas agências não necessitassem qualquer mudança física ou de equipamentos, a preocupação com a integridade física do portador foi levada em consideração pelos gerentes, indicando a melhor alternativa para o deslocamento do funcionário portador de deficiência dentro da agência.

Previamente à posse, a área de saúde no trabalho esteve na agência já ciente da deficiência do funcionário, para ver as condições em que ele trabalharia e a única adaptação que foi feita foi o acesso para ele, porque ele usa muleta e não passaria na porta giratória detetora de metais. Para tanto, foi solicitado que o acesso dele fosse por porta alternativa, já que ele não passaria nessa porta. Uma preocupação que nós tivemos foi de colocar ele no telemarketing que ele poderia ficar sentado o dia inteiro, em função da deficiência física, mas não ficou como um simples atendente de telefone, porque o telemarketing nosso era muito demandado por conhecimento de produto e inclusive vendas de produto por telefone (Gerente Geral 3).

Não houve. Nossa preocupação foi tão somente colocá-lo em um lugar onde ele pudesse realmente atuar, mostrar a competência que ele tem. Nós nos preocupamos com o seguinte, nós não poderíamos colocar um deficiente ali na sala de auto atendimento, porque ele não poderia se locomover à vontade, pelo esforço que ele teria que fazer e as próprias condições que ele tem. O que nós nos preocupamos em alocar o funcionário em uma atividade que não exigisse dele esforço físico. [A porta alternativa construída na entrada da agência...] Ah, sim. Ele não entra pela porta detectora de metais, nós abrimos uma porta alternativa que foi feita anteriormente à posse do novo funcionário (Gerência Média 3).

Ao se construir uma porta alternativa apenas para o portador de deficiência passar, transforma-se o portador em alvo de possíveis ações de marginais, que desejam adentrar a agência portando armas. Isso é possível, pois, em relatos internos do banco pesquisado, uma ação criminosa ocorreu no Estado do Rio de Janeiro, na qual marginais seqüestraram a família de um portador de deficiência, forçando-o a adentrar

a agência portando uma arma de fogo, uma vez que ele não precisava passar pela porta detectora de metais.

No caso da [cita o nome da pessoa portadora de deficiência], paraplégica, foi feito um exame ergonômico, onde foi identificado que não era necessário fazer alteração física na agência, apenas foi feito um banquinho para ela apoiar os pés. [...] A única mudança, o banquinho para apoiar as pernas, foi feita antes da posse da funcionária. Antes da posse a equipe de medicina no trabalho, avaliou também a necessidade de ser realizar qualquer mudança na agência, porém não foi necessária, pois a pessoa portadora de deficiência consegue normalmente subir escadas. Ela não tem problema de deslocamento (Gerente Geral 4).

Não houve necessidade de qualquer alteração até porque ela não tem dificuldade de se locomover, ela dirige normalmente, ela se locomove com tranquilidade, muito pelo contrário ela se adaptou a agência tranquilamente (Gerência Média 4).

[...] não necessitou nenhuma alteração em função da deficiência que não impede a mobilidade. Não necessitou qualquer adaptação física, porque o funcionário apenas não é portador da mão. Eu não sei até que ponto o banco encara essa deficiência. Eu encaro como normal, como não sendo deficiente. Pela deficiência que ele tem dá até para considerar que ele é normal (Gerente Geral 5).

Quanto às adaptações físicas, nota-se que todas as alterações necessárias para que o portador de deficiência pudesse se locomover, ou mesmo trabalhar na agência, foram tomadas previamente à posse do funcionário. Isso realmente contribui para que, desde o início do estágio probatório, o deficiente tenha condições de exercer suas atividades e o gerente possa avaliá-lo com maior grau de segurança.

Nesse caso, a Lei das licitações 8.666 não representou nenhum obstáculo para a posse dos funcionários portadores de deficiência no banco pesquisado.

Na fundamentação teórica desse trabalho, em relação ao tema posse do funcionário, encontra-se a teoria desenvolvida por Pastore (2000), a qual sugere desenvolver políticas internas em quatro áreas, quando da contratação da pessoa portadora de deficiência: a) superar as apreensões, b) definir o trabalho certo para a pessoa certa, c) preparar o ambiente de trabalho e, d) capacitar-se para recrutar e reter os portadores de deficiência.

O gerente deve trabalhar para que a equipe supere os preconceitos, agindo

para a transposição das questões objetivas do trabalho da pessoa portadora de deficiência, que são: os custos de adaptação, as barreiras físicas dentro e fora do trabalho, a flexibilidade das jornadas e turnos, o trato do absenteísmo e a busca da produtividade necessária para que a contratação não se transforme em ato de benevolência ou simples obrigatoriedade legal.

A pesquisa buscou verificar se, de alguma forma, antes da posse do funcionário, o gerente preocupou-se em preparar o ambiente organizacional para a inclusão do portador de deficiência, conforme recomenda Pastore (2000).

[...] esse funcionário é uma pessoa muito dada, é uma pessoa muito cativante. Quando ele chegou, já chegou junto com os outros estagiários e já estava praticamente entrosado. É uma pessoa muito agregadora e muito alegre, que transmite otimismo apesar da sua deficiência, mas no dia a dia nós nem notamos. Nem aparece, passa a largo (Gerência Média 1).

Antes da posse nós não tomamos nenhuma medida, mesmo porque nós já o conhecíamos, pois ele compareceu na agência antes da posse. (Gerência Média 2)

O banco cuidou de fazer as entrevistas com ele, de verificar se existia alguma deficiência. O laudo que foi emitido pelo Setor de Saúde no Trabalho, não sugeriu nenhuma adaptação que fosse necessária. Como ele morava no bairro e tinha vindo na agência várias vezes e conversava com o pessoal, pela simpatia dele, nunca teve nenhuma restrição dos colegas para com ele (Gerente Geral 2).

Observa-se que, além de não preparar o ambiente nesse último depoimento, o gerente ainda transferiu essa responsabilidade para o Banco, não definindo quem neste deveria providenciar tal preparação.

Não porque ele chegou de surpresa. Eu não sabia que ele iria assumir nessa agência, e o dia que ele assumiu e veio falar com o então gerente de expediente anterior, eu não era na época a gerente do setor, porém estava lá. Ele foi apresentado rapidamente, porém não ficou, pois estava com um problema na perna na época, [...] ficou no setor um pouquinho e foi embora. Foi só nesse momento que eu soube que ele iria trabalhar. Mas eu não sei se a agência fez esse trabalho, porque eu só conheci no dia anterior antes dele tomar posse (Gerência Média 3).

Não tomei nenhuma providência porque a deficiência dele é leve [não tem a mão direita]. Só descobri que ele tinha problema quando ele foi trabalhar comigo. Até descobri que somos da mesma região no interior do Paraná, com amigos em comum, etc. (gerência média 5).

Esses foram os gerentes que não tomaram qualquer providência antes da

posse do funcionário, nem ao menos fazendo uma reunião, comunicando o fato à equipe da qual esse funcionário irá fazer parte. Pastore (2000) recomenda que se faça as comunicações ou até mesmo um trabalho para a superação das apreensões que essa situação pode gerar.

A pesquisa também identificou alguns gerentes que, de alguma forma, praticaram ações para preparar o ambiente organizacional.

[...] Foi comunicado em uma reunião dos comissionados [funcionários que detém comissões de confiança, como gerentes de equipe e etc.], dizendo que nós iríamos receber um deficiente físico, mas que o tratamento dele deveria ser um tratamento normal como um funcionário qualquer, sem qualquer deficiência e, até para o desenvolvimento dele, ele fosse tratado como uma pessoa normal, abstraído a deficiência física dele, mas tanto na parte de treinamento quanto na parte de relacionamento, se comportassem como se fosse um colega de trabalho normal (Gerente Geral 3).

Sim, fizemos uma reunião, conversamos com eles [o corpo funcional] duas vezes explicando que estaríamos recebendo um funcionário deficiente físico, e que todo mundo procurasse tratar com a maior naturalidade para não constrangê-la, e também porque nós não sabíamos se ela teria condição de fazer os mesmos trabalhos, de trabalhar normalmente, como todo mundo. Como a agência nunca contou com ninguém com deficiência física, o pessoal ficava um pouco apreensivo. Mas ela chegou, tomou posse foi apresentada, mas antes de ela tomar posse nós pedimos que o pessoal tomasse cuidado para não criar nenhum constrangimento ou discriminar só porque ela tinha deficiência (Gerente Geral 4).

[...] Tomamos porque não a conhecíamos. Quando o setor de saúde no trabalho veio avaliar a agência, fez diversos avisos sobre o assunto, o que provocou uma reunião para tomarmos alguns cuidados, especialmente com o que dizer. O nosso cuidado inicial foi mais em função do que o setor de saúde no trabalho passou, quando ela chegou ficou evidente que não era necessário (Gerência Média 4).

Nesses últimos depoimentos, pode-se verificar que em, todos os casos, foi realizada uma reunião com o corpo gerencial da agência, em conjunto com o setor especializado em medicina do trabalho, a fim de preparar o ambiente físico e recomendar formas dos gerentes tratar o novo funcionário.

Os gerentes também não creditam qualquer sucesso ou fracasso para a adaptação do funcionário na agência devido à realização ou não da reunião. Em alguns casos, existe até uma crítica quanto à necessidade da realização da reunião com o serviço de medicina de trabalho do Banco.

Quanto à questão de superar as apreensões, verifica-se que a rotina estabelecida pelo Banco, de deixar a cargo do setor de medicina do trabalho a avaliação das instalações e a comunicação ao gerente da agência de que ele receberá um portador de deficiência, não está sendo suficiente para resolver essa questão.

[...] na minha antiga agência eu não tinha nenhum portador de deficiência, mas acompanhei alguns colegas de outras agências que passariam a ter esse tipo de situação, e deu para perceber um desconforto inicial nos colegas no trato da situação (Gerente Geral 1).

[...] Mas sim, eu confesso que tive uma preocupação eu achava que teríamos que fazer alguma coisa diferente para poder acomodar ele, que fosse uma pessoa difícil, que fosse complicada, e para surpresa nossa, nada disso aconteceu é uma pessoa normal, tanto que ele atua como qualquer outra pessoa, então a nossa preocupação não se materializou. (Gerência Média 2).

[...] Como a agência nunca contou com ninguém com deficiência física, o pessoal ficava um pouco apreensivo (Gerente Geral 4).

Percebe-se, pelos exemplos citados, que a palestra prévia que o setor especializado em medicina do trabalho está realizando, não está, nesse sentido, atingindo os objetivos. Em duas entrevistas, já com o gravador desligado, os entrevistados criticaram a palestra realizada, dizendo que a mesma apenas contribuía para aumentar o temor diante das contratações, especialmente com as recomendações sobre o que não falar, ou como não agir.

Nesses tempos, em que os processos de discriminações proliferam na justiça, faz sentido o foco das palestras recomendando o que não se deve fazer, pois em uma relação trabalhista que se está construindo, no período inicial de estágio probatório, pode levar, especialmente numa organização de economia mista que realiza concurso para a admissão, a processos na justiça, visando garantir a posse do funcionário em caso de reprovação, alegando-se discriminação por ser portador de deficiência.

Além das indefinições jurídicas próprias desse processo, o banco, caso isso aconteça, corre um enorme risco de dano de sua imagem frente aos clientes, especialmente o Banco do Brasil, pois este patrocina as equipes paraolímpicas brasileiras em diversos jogos internacionais. Todos esses aspectos conduzem o Banco a agir dessa forma.

Sem embargo dessa posição, agrega-se, na visão do pesquisador, a necessidade de se desenvolver uma melhor forma de abordagem do tema, tentando desmistificar a relação com o portador de deficiência, bem como seus impactos no comportamento gerencial.

4.3 A Avaliação do Funcionário Portador de Deficiência

Outra categoria de análise pesquisada diz respeito ao comportamento do gerente frente à necessidade de proceder à avaliação funcional do portador de deficiência, dentro do prazo de noventa dias de trabalho (período probatório).

Esse prazo de noventa dias foi estabelecido no edital convocatório do concurso para aprovação ou não do funcionário, sendo que a não aprovação durante o transcorrer deste prazo conduz ao não aproveitamento desse funcionário nos quadros do banco.

Na pesquisa de campo, buscou-se observar se a pessoa portadora de deficiência que trabalha na agência do gerente entrevistado foi aprovada no estágio probatório de noventa dias. Em adição a essa questão, buscou-se verificar se, em caso de aprovação, na opinião do gerente, foram utilizados os mesmos critérios que serviram para a avaliação dos outros funcionários em estágio probatório, e que não apresentavam deficiência.

Passou normalmente pelo período probatório de noventa dias sem problema e as informações que eu tenho, eu não estava aqui no período, e o desempenho dele hoje, é exatamente igual a um funcionário sem deficiência. Ele passou pelos mesmos testes, mesma avaliação, lógico, fazendo um serviço que ele iniciou naquela época e só ele faz, mas não pela característica física (Gerente Geral 1).

Eu creio que sim, até onde é do meu conhecimento, essas pessoas tiveram as mesmas oportunidades, como se fossem pessoas normais, e na verdade são mesmo (Gerencia Média 1).

Foi aprovado. Aqui na agência, não sei se pelo grau de deficiência que essa pessoa apresenta, que eu considero pequeno, em relação a muita gente que entrou no banco nas mesmas condições, mas desde o princípio houve uma tendência em não haver qualquer tipo de isolamento e diferenciação, **e as exigências são idênticas, passa pelo mesmo**

processo de trabalho, de adquirir conhecimento, mesma coisa (Gerente Geral 2).

[...] Sim, foi aprovada e já faz mais de seis meses que ela está trabalhando após o estágio e estaria quase completando um ano de trabalho. Na verdade, essa aprovação nós levamos ao comitê da agência, mas usamos sim os mesmos critérios, inclusive sempre falando para os outros funcionários que a **pessoa portadora de deficiência fosse encarada como um funcionário normal igual ao outros**. Mas foi levado ao comitê para aprovação do estágio de noventa dias e tranqüilamente foi aprovado (Gerência Média 2).

Percebe-se que os gerentes entrevistados procuraram passar aos demais funcionários uma postura de tratamento igualitário, bem como os mesmos níveis de exigência e produção de conhecimento.

[...] não houve distinção, o mesmo tratamento dado aos funcionários não portadores de deficiência foi dado aos portadores de deficiência.[...] inclusive foi dito ao próprio deficiente que a deficiência não seria levada em consideração em relação a aprovação ou não dele como funcionário. O aproveitamento dele seria em função do serviço que ele estaria prestando na agência (Gerente Geral 3).

É importante assinalar que o gerente procurou deixar claro ao portador de deficiência, já na posse, que não haveria qualquer diferenciação de avaliação tendo em conta sua deficiência. Com essa afirmação, o portador de deficiência passa a se sentir responsável pela sua aprovação e entende que será tratado como um funcionário não portador.

Sim. Com certeza não teve nada que fugisse ao esquema ou a todos aqueles passos que nós verificamos para avaliar os demais, não foi feita nenhuma diferenciação (Gerência Média 3).

Foi aprovada e foram usados os mesmos critérios nenhuma diferença (Gerente Geral 4).

[...] com os mesmos critérios que avaliei os demais, avaliei também a funcionária portadora, inclusive eu tenho isso por escrito, que eu analisei o trabalho dela, que analisei os pontos fortes e pontos fracos que ela precisava corrigir. Foram os mesmos critérios para todos os funcionários (Gerência Média 4).

Foi aprovado. Todos os doze funcionários que entraram na Agência foram substituindo os “amarelinhos” e a administração achou por bem colocar por uma ou duas semanas naquele tipo de atendimento [auxílio a clientes na utilização das máquinas de auto atendimento] . O portador de deficiência foi o último a chegar e então optou-se por deixar ele nesse setor. Eu achei que naquele momento o que mais assimilou o que eu precisava acabou sendo ele. Ele já está um ano ali e está previsto um rodízio para ele nas próximas semanas (Gerência Média 5).

Quando questionados se, de alguma forma, deveriam ser utilizados critérios diferenciados na avaliação dos portadores de deficiência, pelo fato de serem deficientes, extrai-se, dos depoimentos, a constatação de que os gerentes são unânimes em enfatizar que os critérios utilizados de avaliação devem ser iguais, tanto para funcionários portadores, como para não portadores.

Não, pelo contrário. Eu tenho, inclusive, experiências com chefes anteriores meu, posso até citar o nome, aliás, gostaria que fosse citado mesmo [cita o nome], o qual admiro muito, é meu espelho, a gente sempre tem um espelho na vida, e o [cita o nome] sempre foi um espelho para mim. Trabalhei com ele como subordinado e depois, também como subordinado, mas como gerente em Goiás, e o [cita o nome] também tem esse mesmo problema, não sei se posso dizer que seja um problema, essa mesma deficiência física, que nós temos nesse funcionário aqui na agência (Gerência Média 1).

As pessoas não são iguais, nem as normais. A expectativa que existe em relação a cada uma das pessoas é diferente. Então não é o fato da dificuldade dele caminhar que ele vai ter uma avaliação diferente. Nós devemos pensar em colocar sempre as pessoas nos lugares certos, nos lugares adequados. Não pelo grau de deficiência, mas pelas facilidades. Ele vai ter curso de caixa logo. Só não foi ainda porque nós temos dificuldade em colocar outro funcionário na plataforma (Gerência Geral 2).

Eu sempre levo em conta o seguinte, não só no caso dele deficiente, mas todas as pessoas têm mais qualidades ou alguns defeitos. Eu examino isso, nunca pensando nele como deficiente, eu procuro afastar essa idéia e encarar ele como uma pessoa normal. Eu acho que no caso dele, especificamente, ele é bastante esforçado e isso eu sempre levo em consideração como ponto positivo (Gerência Média 2).

Além da não concordância com critérios de avaliação diferente para os portadores de deficiência, os gerentes salientam que todas as pessoas, inclusive as não portadoras são diferentes entre si e possuem virtudes e defeitos.

Para Pastore (2000), também não deve haver distinção de critérios para a avaliação de portadores e não portadores, porém, deve-se levar em conta que o trabalho desenvolvido pelo portador de deficiência não pode ser afetado de forma prejudicial por circunstâncias como mobiliário, equipamento ou instalações físicas.

Não. Acho que não deve ser levado em conta. Caso se coloque ele num setor que não exige do físico, que exige só a capacidade de trabalho intelectual, ele deve ser avaliado nas mesmas condições. Caso preste serviço nas mesmas condições ele deve ser avaliado na mesma forma (Gerente Geral 3).

Não. Eu acho que é uma deficiência física que nada altera aquela vontade e empenho que ele tem e a capacidade intelectual dele. Não tem nada a ver, o defeito dele não é intelectual, é físico. E ele demonstrou que ele supera se nós compararmos, porém não devemos comparar as pessoas, muitos que não têm deficiência e têm as duas pernas são bem menos capacitados que ele. Ele é uma cabeça muito boa, aberto a tudo, tanto é que eu avaliei e eu conversei como se não existisse, **para mim não existe e para o banco inteiro não existe o fato dele ser portador de deficiência**. E nós conversamos, quando tenho que chamar atenção repreendo normalmente, então tem que se colocar os pontos fracos, e elogiar, não elogiar por ele ser deficiente (Gerência Média 3).

A prática de tentar, de alguma forma, negar a existência da deficiência deve ser evitada pelos gerentes. O depoimento da Gerência Média 3 indica uma conduta que deve ser evitada, pois, constata Amaral (1994), esta é uma forma de fugir do problema. A deficiência existe, só não deve ser levada em conta para efeitos de avaliação.

Eu acho que não. Eu acho que daí seria discriminação, preconceito. Até porque a idéia sempre foi de tratar ela como uma pessoa normal. Eu acho que a deficiência nela, especificamente, não faz diferença, porque fez diferença para o resto da agência que se espelhou nela. Eu digo isso porque ela é a pessoa mais alegre da agência. A agência tem 43 funcionários e ela é a que diz o bom dia mais alegre, forte. Ela não tem problema com a deficiência, e acabou servindo de exemplo para os outros se espelharem. Na ora da avaliação, só pode ter sido um pouco diferente das demais da equipe, porque ela era nova, porque ela chegou agora, e você não pode avaliar igual a quem tem vinte anos de casa. Mas pela deficiência física não, nenhuma discriminação (Gerente Geral 4).

Não, absolutamente. Eu acho que ela tem que ser avaliada como os demais, e digo mais, pelo que conheço dela ela não vai querer. Ela não quer e eu também não quero. Ela tem que ser tratada como os demais, até porque ela tem condições de suplantar muito que estão aí e são normais. É uma excelente funcionária (gerência média 4).

Na situação particular dele, não. Ele tem todas as condições de desempenhar normalmente como qualquer outro funcionário. No caso particular dele não. [Se ele fosse portador de outra o senhor acha que deveria ser levando em conta?] Eu acho que sim porque entra a questão da mobilidade, da agilidade, até pela nova padronização visual do banco tanto interna como externa que requerem uma mobilidade maior ele com certeza teria que ter um diferencial, ou talvez ser localizado em um ambiente interno (Gerente Geral 5).

Eu acho que deveria se levar em conta se você localizar o funcionário em um serviço que seria quase impossível dele realizar pela deficiência apresentada. Fora isso não, pois se começar a ser tratado diferente ele se sentirá discriminado (Gerência Média 5).

Nota-se, no depoimento de um gerente geral, uma dúvida quanto às conseqüências de uma avaliação negativa do funcionário, ou seja, no caso do funcionário portador de deficiência não corresponder às expectativas de produção e

rentabilidade da função exercida, haveria algum tipo de retaliação ou protesto de sindicatos ou organizações não governamentais, devido a essa avaliação, alegando-se discriminação ou perseguição pela condição de portador de deficiência.

[Avaliaria com os mesmos critérios?] Exatamente. Eu só não consigo imaginar como é que seria se ele tivesse um desempenho abaixo do esperado. Vamos dizer, avaliando como um funcionário normal, ele tivesse um desempenho abaixo do esperado. Se essa avaliação não teria uma conotação de relação com a questão da deficiência, isso me preocupa. Como ele tem um bom desempenho, vamos dizer, tem facilidade em aprender o serviço, faz, circula sem qualquer limitação, a minha visão teria uma avaliação normal, sem uma conotação diferente por conta de ter deficiência. [Se ele tivesse um desempenho menor, o senhor ficaria preocupado com a questão...] Sindicato, principalmente. Entendeu? De repente, o serviço é o mesmo desempenhado por dois funcionários, ele [o portador de deficiência] é um deles e o desempenho dele ou a produção dele é abaixo do outro [não portador]. Não pela limitação, mas, sei lá, pela cabeça ou não gosta daquilo que faz. Se de repente, ou a pessoa [o portador] ou uma instituição corporativa qualquer, sei lá, um sindicato ou algo como isso, não viesse a dar conotação que foi mal avaliado por conta da deficiência. É uma preocupação que eu teria (Gerente Geral 1).

O banco pesquisado, através do setor de gestão de pessoas, precisa esclarecer essa situação aos gerentes, a fim de que não exista tal preocupação na ocasião da avaliação.

Um dos gerentes mencionou, também, que, para que essa análise seja completamente imparcial, há necessidade de avaliar se o ambiente físico e a atividade permitem que o rendimento do funcionário seja alcançado em sua plenitude.

Sim, foi aprovado tanto na primeira fase dos cinquenta e cinco dias quanto nos oitenta e cinco dias. Não houve distinção nenhuma, o mesmo tratamento dado aos funcionários não portadores de deficiência ou dado ao funcionário portador de deficiência. A única preocupação que se teve foi quanto à ambiência física para ele poder se locomover ou tipo de serviço, mas quanto à capacitação não foi concedida nenhuma diferença. Inclusive para todos os funcionários da agência que entraram no primeiro dia a administração fazia uma palestra uma conversa em que dava os parâmetros em que eles seriam avaliados e para o próprio deficiente não foi mudado em nada, foi dito para ele que a deficiência não seria levada em consideração em relação ao aproveitamento dele como funcionário. O aproveitamento dele seria em função do serviço que ele estaria prestando na agência (Gerente Geral 3).

4.4 A Localização do Funcionário

Em relação à definição do trabalho certo para a pessoa certa, ou seja, designar o funcionário para funções nas quais sua deficiência não se torne um obstáculo intransponível para o desempenho da atividade profissional, verifica-se que, dos cinco casos pesquisados, apenas um trabalha na plataforma de atendimento dentro de uma agência, prestando atendimento integral aos clientes. Os demais estão trabalhando em funções de suporte, telemarketing ou na sala de auto-atendimento.

Análise de operações, no suporte [expressão utilizada para o setor que não atende ao público diretamente] (Gerente Geral 1).

Ele trabalha na área operacional, fazer contratos, abertura de contas para pessoas jurídicas e está localizado no setor operacional (Gerência Média 1).

Ele trabalha no telemarketing, apesar de ser mais reativo ele atendia todas as demandas dos clientes de uma faixa de renda menor, e também todas as informações que entravam via telemarketing, como, por exemplo, taxa de dólar, informação sobre produto, informação sobre fundos de aplicação, toda essa gama de serviço ele teve que aprender (Gerente Geral 3).

Atualmente ele está fazendo um curso de “caixa”, que começou há dois meses. Já fez toda a parte teórica e agora ele está no guichê de caixa. Quando ele começou no setor de telemarketing. [ele vai trabalhar no guichê normal?] Se ele se adaptar ao guichê, tudo bem. Caso contrário ele irá atuar no SAO [Sistema de Atendimento Opcional onde o funcionário não fica em guichê e sim em uma mesa para o atendimento a malotes de empresas], que processa os papéis e não há necessidade de ele estar se locomovendo, pois o problema dele é a locomoção. Nós vamos sentir agora, ele estar nesse curso de caixa, se essa movimentação que ele terá que fazer, para ver um cartão de autógrafos, ou verificar um cartão magnético, se ele vai se sentir cansado. Ele mesmo é que vai nos dizer, se ele gostaria de ficar atendendo no guichê ou ir para o SAO. [em relação a outras pessoas ele já foi promovido?] Com certeza, e ele ficou em uma alegria, foi uma motivação muito grande. [Por merecimento...] Por merecimento. [Ele está a quanto tempo no banco?] Está a um ano e ele realmente é um funcionário excelente, pelo méritos dele. Eu conversei com ele se ele gostaria de fazer um curso de “caixa”. Porque nós pensávamos na possibilidade do SAO, de repente, por exemplo, outra comissão seria no auto atendimento, porém não colocaríamos isso para ele. Pois devido a competência dele dentro do telemarketing, muito interessado, competente mesmo, eu coloquei para ele se ele gostaria de fazer um curso de “caixa”, e então com a agência em mudança, a gerente concordou e até sugeriu que se desse o curso de caixa. Ele ficou super contente (Gerência Média 3).

Nesse último depoimento, o gerente afirma que o funcionário está sendo

promovido para a função de caixa, atitude coincidente com a encontrada nos depoimentos dos dois próximos gerentes que, desde o momento da posse do funcionário, o localizaram no atendimento ao público.

Ele trabalha na plataforma de atendimento (Gerente Geral 2).

Desde que ele entrou, e atualmente ele está no atendimento ao público, atendimento de pessoas físicas e exerce todos os trabalhos aí pertinentes (Gerência Média 2).

Ela, no momento que tomou posse foi trabalhar internamente, porque nós não tínhamos idéias do desempenho dela, até por condição física de ficar se deslocando. No atendimento você não pára, fica o tempo todo se deslocando, em vista disso, nós a colocamos no serviço interno e então ela faz atendimento de telefone, a função de telemarketing, faz a parte de cobrança, atendimento de telefone dos clientes que pedem qualquer tipo de informação. Os telefones são desviados do atendimento para esse suporte. Num primeiro momento, ela trabalhou só no suporte. Mas agora ela já está fazendo curso de caixa (Gerente Geral 4).

Basicamente ela faz um serviço de contato com clientes da carteira de cobrança, via telefone e até mesmo pessoalmente (gerência média 4).

Trabalha no setor de auto-atendimento (gerente geral 5).

Como já referido antes, o trabalho de telemarketing é, geralmente, terceirizado pelos bancos ou reservado a estagiários. Não é um trabalho melhor ou pior que outros da atividade bancária, mas, com certeza não é o tipo de trabalho em que um gerente gostaria de colocar um funcionário efetivo, pois consiste basicamente em fornecer informações de saldos pelo telefone, sendo que, nesse caso, pode-se terceirizar ou alocar um estagiário para a função.

O auto-atendimento, como se percebe nas entrevistas, nunca foi um atendimento reservado para funcionários efetivos do banco. Normalmente, eram contratados estagiários para explicar ao cliente a forma de utilizar a máquina de auto-atendimento. Na entrevista do Gerente Médio 5, este afirma que todos os funcionários contratados no último concurso passaram pelo menos um mês naquela função, porém, apenas o portador de deficiência permanece lá há um ano. O gerente justifica, na entrevista, que foi o portador de deficiência quem prestou o melhor serviço. Não há porque duvidar que este tenha prestado o melhor serviço, mas sim questionar a razão pela qual ainda não foi promovido para uma outra função, como atender o público na

plataforma de atendimento?

Em outro depoimento, os Gerentes Geral 1 e Médio 1, declararam que o funcionário portador de deficiência não estava naquela função de suporte em razão da deficiência, mas sim pela competência demonstrada. Na mesma entrevista, em outro trecho, o Gerente Médio 1 afirmou que o portador de deficiência estava substituindo um estagiário que desempenhava aquela função. Novamente, é repassado um serviço que, na visão do gerente, era considerado função delegável, normalmente, a estagiários sem vínculo empregatício e que, por essa razão, podem trocar de estágio a qualquer momento. Se considerasse este serviço tão prioritário e importante, o gerente não delegaria a função a alguém cuja situação provisória poderia resultar em descontinuidade do serviço a qualquer momento, como implica a contratação de estagiários.

Nota-se que, quando se pergunta aos gerentes se a deficiência apresentada pelo funcionário o impede de atuar em alguma função na agência, a maioria responde que esse fato não configura um empecilho.

Não, na minha visão não. Não é a limitação física ou a condição física que vai determinar qual o tipo de serviço. É o desempenho e ele pelo que eu o avaliei e pelo que acompanho pode desempenhar qualquer função sim, sem qualquer problema. Não tem limitação nenhuma quanto a isso (Gerente Geral 1).

Na minha visão acho que não. Lógico que talvez ele fosse um pouco mais devagar em algumas funções ou mais rápido em outras, mas na minha perspectiva ele pode atuar em qualquer segmento dentro do banco tranquilamente (gerência média 2).

Não, até porque ele não tem deficiência nas mãos. Seria mais complicado se ele tivesse algum problema nas mãos. No caso dele, a deficiência está localizada nos pés (gerente geral 2).

No caso da deficiência dela, especificamente, não. Nós sabemos que tem gente que tem que ficar meio deitado, cego deve ser outro tipo de problema. Agora o caso dela não a impede de fazer qualquer trabalho (gerente geral 4).

[...] na agência não. Hoje, eu não veria problema nenhum. Ela já está fazendo curso de caixa. Não vejo nenhum problema (gerência média 4).

Nenhuma impossibilidade. (gerente geral 5).

Há alguns gerentes que ressaltam o fato de que funções que necessitem

locomoção ou agilidade em grande escala, seriam impeditivas ou deixariam o serviço prestado pelos portadores de deficiência muito prejudicado.

É devido a esse aspecto que o banco deve manter um setor especializado em medicina do trabalho, a fim de acompanhar de perto as alterações internas de função após a posse, ou a qualquer tempo que isso ocorra com o portador de deficiência, com o intuito de não prejudicar seu desempenho ou a rentabilidade do banco.

Eu acho que por ele não ter uma mão ele tem uma dificuldade específica de executar serviço que exija agilidade e rapidez, como no caixa. Ele poderia fazer, mas acho que ele perderia em agilidade (gerência média 5).

Onde precisa muita locomoção, não impede, mas fica prejudicado (gerente geral 3).

Olha, impedir não impede, apenas dificulta um pouco, principalmente na área de atendimento, o motivo da deficiência é ter uma perna mecânica, então ficaria muito mais complicado para ele, não que não poderia atuar, ficaria muito mais complicado para ele atuar lá, ficar o dia inteiro em pé em uma sala de auto-atendimento (gerência média 1).

Impede, nesse caso, impede para funções com muita locomoção. Nós não vamos deixar um funcionário nessas condições seis horas com muletas caminhando de lá para cá, mesmo no atendimento de mesas fica difícil. Mesmo se colocássemos um estagiário perto, quando fosse para pegar alguma coisa o estagiário iria buscar, então o portador de deficiência ficaria ressentido, discriminado. Claro que poderia fazer isso, mas ele se sentiria discriminado. Na sala de auto-atendimento é impossível, acredito que seria falta de humanidade manter uma pessoa dessas na sala de auto-atendimento (gerência média 3).

A pesquisa verificou que a maioria dos portadores de deficiência, que trabalham nas agências pesquisadas, estão desempenhando atividades de telemarketing ou serviços de suporte ao atendimento.

Nas respostas relativas à impossibilidade do portador de deficiência trabalhar em algum tipo de atividade, a maioria dos gerentes afirmou existir tal impedimento ou colocou ressalvas a determinadas atividades específicas. Dentro desse escopo, formulou-se nova pergunta como forma de tentar entender se o fato do funcionário estar trabalhando nessa função se deve à deficiência apresentada, ou é devido a outro motivo, uma vez que, como verificou-se nas respostas acerca da possibilidade ou não do portador de deficiência estar apto para trabalhar em qualquer função na agência, os entrevistados, em sua maioria, afirmaram que a deficiência não é impeditiva. Além

disso, nas respostas sobre a função desempenhada, atualmente, pelos portadores de deficiência, verificou-se que a maioria opera em serviços como telemarketing, suporte e, em um único caso, no atendimento.

Sim, a idéia foi essa, porque no atendimento normal, a deficiência física dele faz com que ele necessite usar muletas, e no setor de atendimento normal ele necessita se locomover muito, então designou-se esse trabalho porque era um dos setores em que ele não precisava se locomover muito[o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, no telemarketing] (Gerente Geral 3).

Ele foi designado para lá pela dificuldade de locomoção. Poderia ser para qualquer outro setor, porém no atendimento ficaria difícil para ele, pois chega um cliente e é necessário buscar o dossiê da operação lá atrás, então ele foi colocado lá, pois achou-se que ele ficaria sentado atendendo o telefone e teria condições de se desenvolver dentro daquilo, porque naquela época o telemarketing prestava todo o tipo de informações, inclusive eu falei com ele que, caso ele ficasse no telemarketing e continuasse a mesma estrutura antiga, nós daríamos para ele cursos de seguridade, de todos os produtos do banco, para que ele tivesse a oportunidade de conhecer e fazer por telefone mesmo. Ele desempenha muito bem o papel no telemarketing, porque ele não sentiu discriminação por ele ser assim. Foi colocado lá como uma função mais de suporte do que de atendimento direto ao público, mas também atendimento por telefone [o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, no telemarketing] (Gerência Geral 3).

Esses dois últimos gerentes foram os únicos a afirmar que o portador de deficiência está localizado no telemarketing devido às limitações impostas pela deficiência.

Não. Se tivesse que ir para o atendimento iria sim, sem qualquer problema [o portador de deficiência trabalha atualmente no suporte] (Gerente Geral 1).

Não foi pela deficiência. Nós estávamos com necessidade de funcionário, pois o **estagiário que estava exercendo essa função** saiu, então nós achamos por bem localizar ele [o portador de deficiência] ali e era justamente o setor que ele gostaria de trabalhar. Ele até já fez curso de qualidade de crédito, voltado justamente para colocar ele dentro desse setor [o portador de deficiência trabalha atualmente no suporte] (Gerência Média 1).

Não, aliás, ele está se mostrando um excelente atendente pelas próprias características pessoais dele. Ele é uma pessoa agradável, trata bem todo mundo, está se tornando um bom vendedor [o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, no atendimento] (Gerente Geral 2).

Não. Em nenhum momento foi visto isso aí. Foi a necessidade do serviço, pois todos os funcionários novos iniciaram nesse segmento e ele também [o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, no atendimento] (Gerência Média 2).

No primeiro momento, foi para perceber qual seria a condição de trabalhar em qualquer lugar. Hoje, é possível, para nós, ver claramente que ela pode trabalhar em qualquer lugar. Mesmo no atendimento que ela tenha que se movimentar, se deslocar, ela tem condição, ela usa muleta, mas isso não é empecilho isso não atrapalha, poderia trabalhar em qualquer lugar [o portador de deficiência trabalha desde que tomou posse no suporte] (Gerente Geral 4).

Não, foi em função da comunicabilidade que ela possui. Ela tem uma facilidade de comunicação muito grande. Colocamos ela nessa função mais pela simpatia [o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, no suporte] (Gerência Média 4).

Nesse depoimento (Gerente Médio 4), é possível verificar uma contradição entre a simpatia e comunicabilidade enaltecidas e a função desempenhada no suporte, onde o contato com clientes é raro e ocorre apenas por telefone.

Eu acredito que não, tanto que já está sendo visto para outra atividade. Ele tem um bom relacionamento com o cliente, ele se esforça é um bom vendedor e já estamos pensando em realocá-lo para o atendimento interno [o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, na sala de auto-atendimento, ajudando os clientes no manuseio com as máquinas] (Gerente Geral 5).

Não, ficou ali por opção na época, como eu já falei [o portador de deficiência trabalha, desde que tomou posse, na sala de auto-atendimento, ajudando os clientes no manuseio com as máquinas] (Gerência Média 5).

As justificativas para essas alocações (telemarketing, suporte e sala de auto-atendimento) são diversas, como observado nas respostas dos gerentes. Porém, a que mais provavelmente reflete a verdade, seja a de que funcionário portador de deficiência é mantido em uma atividade que não comprometa a rotina da agência. A falta do funcionário, ou sua eventual incompetência, não comprometerá, assim, o andamento dos negócios.

O fato de se alocar o funcionário nessas atividades não é, necessariamente, incorreto, porém, com o passar do tempo, pode-se ocorrer duas situações: a) o gerente

acaba entendendo que o ônus da limitação daquele funcionário prejudica o desempenho da agência e, em conseqüência, prejudica a avaliação dele (gerente) como responsável pela unidade; b) o portador de deficiência não encontre motivação para perseguir novos desafios na carreira, considerando a si mesmo como um peso para a equipe.

As duas situações são extremamente delicadas, e devem ser evitadas em qualquer equipe. A recomendação de Pastore (2000), para que se escolha o lugar certo para a pessoa certa, é pertinente. Essa escolha configura-se como mais um desafio para o gerente, nessa relação com o portador de deficiência, e deveria ser tema de estudos mais aprofundados por parte do banco pesquisado, como forma de descobrir novas funções para os portadores de deficiência, sempre respeitando as limitações físicas de cada um deles.

4.5 O Processo de Negociação de Metas

Sedeño et al, citados por Pastore (2000), consideram importante estabelecer metas realistas e negociá-las com os demais funcionários, para que todos entendam — não apenas aceitem — as limitações do novo funcionário. Por isso, o treinamento para tais situações precisa envolver, não só o novato, mas, sobretudo, os veteranos. É desse amálgama de entendimento e compreensão que depende o sucesso da adaptação.

Dentro desse contexto, a pesquisa procurou verificar, junto aos gerentes, como foi desenvolvido o processo de negociação de metas do funcionário portador de deficiência, e como essa negociação com a equipe se desenvolveu.

Normal, para toda a agência não houve qualquer diferenciação por conta dele, ou da equipe, por conta da deficiência. Processo único na agência (Gerente Geral 1).

Na negociação de metas, nós tivemos a impositação de metas em fevereiro com a chegada do novo gerente. Anteriormente, nós não tínhamos meta individualizada, a meta era geral para todos. Ele está localizado no setor que é praticamente fechado, só operações [setor de suporte ao atendimento que processa contratos e estudos de operações que envolvam a concessão de crédito], porém, nós também vemos a oportunidade dele sair da agência, na busca de assinaturas de contratos, e vender os produtos do banco. Ele mesmo já tentou isso e conseguiu. Claro, ele fez menos que os outros, mas não por ter alguma deficiência, por motivos dele estar localizado na área de recuperação de crédito e operacional. Nessa agência, seis funcionários trabalham no suporte, e o total da agência é de 18 funcionários (Gerência Média 1).

Igual à dos outros. Quantos funcionários têm na equipe? Então divide igualmente (Gerente Geral 2).

O processo de negociação foi igual para todos. As metas foram divididas individualmente, inclusive ele foi um dos funcionários que cumpriu em determinado mês. Nós temos um prêmio para aquele que supera os demais, e ele foi um dos que ganharam em determinado mês. Igual aos outros e está funcionando bem (Gerência Média 2).

Isso a administração delega para o gerente de expediente. [E no caso da divisão para equipe...] Não teve diferenciação. Não foi levado em consideração o fato daquela equipe específica ter um funcionário portador de deficiência (Gerente Geral 3).

Foi de igual para igual. Lá, no telemarketing, nós tínhamos ele e os estagiários. Eu não tinha tempo para atender todos os setores sob minha responsabilidade, então deleguei para ele uma responsabilidade que eu daria para qualquer funcionário que estivesse naquele lugar. Independente disso aí [deficiência], não vem ao caso. Como tinha três estagiários que ficavam ali com ele, eu coloquei ele como coordenador, como orientador dos estagiários. Fiz uma reunião com todos e coloquei que ele seria a pessoa que eles deviam se reportar, caso eu não estivesse presente. E ele atuou muito bem, várias vezes eu precisava que ele cuidasse de outros estagiários que cuidavam da parte de arquivo, ele administrou muito bem. Sempre disposto a ajudar em qualquer dificuldade. Ensinei a ele que, em qualquer dificuldade, primeiro você tira o LIC [Livro de Instruções Circulares, que padroniza as ações e rotinas no banco] e, se não resolver, depois eu resolvo. Como ele ficava sentado pesquisando, hoje em dia ele é uma pessoa que passa os ensinamentos para os outros. Agora, temos um funcionário que está prestes a se aposentar e ele [o portador de deficiência] passou o serviço, porque o funcionário nunca tinha trabalhado com o BB Responde, também não poderia saber mesmo, e agora pode fazer o curso de caixa (Gerência Média 3).

Observa-se, que a estratégia utilizada por todos os gerentes foi desconsiderar a deficiência apresentada, dividindo igualmente as metas.

Para aqueles que trabalham no suporte, a meta de vendas de produto é naturalmente reduzida, em virtude do pouco contato com a clientela. O funcionário portador de deficiência que trabalha efetivamente na plataforma de atendimento da

agência, além de cumprir as metas, foi destaque em um determinado mês como o melhor vendedor da agência.

Como era um setor interno, houve uma negociação entre eu e o gerente de expediente do setor. Nós repassamos algumas metas como captação e alguma coisa interna, de controle, que seria a meta para o gerente cumprir; e ele repassou para os funcionários. E pelo que eu acompanhei ele negociou metas do mesmo jeito, e ela acabou tendo mais destaque pois, veio nova, com novas idéias, cheia de gás, colaborou bastante na parte de telemarketing, para a captação de investimentos. Ela criou bastante vínculo com alguns clientes, apesar de estar trabalhando internamente, mas a distribuição de metas foi igual para todas as equipes, independentemente de ter a funcionária portadora de deficiência. O que deu para perceber é que em nenhum momento houve discriminação de qualquer funcionário que fosse, até daqueles que estavam mais apreensivos (Gerente Geral 4).

Eu não individualizo metas na minha equipe, eu divido. Se a meta é cinquenta e se estamos em cinco são dez para cada um. Para todos é igual. No nosso setor de suporte, todos exercem a mesma função de suporte, por isso não vejo porque diferenciar de acordo com a pessoa (Gerência Média 4).

Não nenhuma, mesma coisa. O acompanhamento de meta que eu faço semanalmente é igual para todas as equipes. O fato de não haver diferenciação de metas facilita a integração do portador de deficiência no ambiente de trabalho. A partir do momento que você diferenciou, o deficiente já se sente diferenciado, e isso não é o que eles buscam atualmente. Eles buscam igualdade de tratamento. A partir do momento que começa tratar como deficientes eles se sentem rejeitados (Gerente Geral 5).

A partir desse mês, temos metas isoladas para a equipe, não é individualizado para cada um. Porém, percebo que ele é muito dedicado em buscar todas as informações para atender bem e vender os produtos, nesse mês ele cumpriu 60% da meta da equipe (Gerência Média 5).

A divisão igualitária, ou seja, sem distinção ou qualquer redução pelo fato de se contar com um portador de deficiência na equipe, tem-se mostrado, pelo que se extrai dos depoimentos, uma estratégia acertada. Entretanto, há necessidade de se registrar que, no banco pesquisado, ainda não existe uma política de remuneração variável consolidada. A distribuição de participação nos lucros da empresa ainda é realizada igualmente para todos os funcionários, não importando se houve ou não cumprimento das metas.

4.6 A Auto-Avaliação do Gerente

A auto-avaliação dos gerentes sobre o impacto, no comportamento gerencial, do fenômeno da inclusão de funcionários portadores de deficiência, também foi objeto da pesquisa.

Não. Eu, quando cheguei na agência, me deparei com essa situação [contar com um funcionário portador de deficiência na equipe]. Na minha antiga agência eu não tinha nenhum portador de deficiência, **mas acompanhei alguns colegas de outras agências que passariam a ter esse tipo de situação, e deu para perceber aí um desconforto inicial nos colegas no trato da situação.** Agora eu vim para cá já existia, não me causou nenhum espanto, nada nesse sentido, tudo porque a pessoa já estava integrada no ambiente de trabalho desempenhando a função normalmente. Então entrei, você se insere no contexto, no dia a dia da agência, tanto que se tiver que promover mudanças, a pessoa vai ser envolvida no processo natural de mudanças, rodízios, sem qualquer melindre. **Eu na condição de gestor, de gerente, não vou ter qualquer melindre em promover mudança, isso não vai me trazer dificuldades para tomar uma decisão nesse sentido. Convivo naturalmente, sem problema, vejo que não há uma diferenciação por conta dele ser deficiente.** Por exemplo, esses dias atrás ele teve licença saúde por conta do problema na perna, mas como qualquer outro funcionário recorreu a CASSI [plano de saúde dos funcionários do Banco do Brasil], recebeu atestado e ele voltou a trabalhar normalmente. [A assiduidade dele é comprometida pela deficiência?] Não dá pra dizer, pois em quatro meses que eu estou aqui na Agência isso aconteceu uma vez. Mas trabalha normalmente, com assiduidade, e esse tipo de situação já aconteceu com outros funcionários que não tem qualquer tipo de problema ou alguma deficiência. [...] assim que tenha essa característica, para mim não influencia e não traz qualquer procedimento diferente. Para mim é normal. A deficiência dele não é muito leve, ele é uma pessoa pesada, a deficiência é visível, mas se locomove normalmente vai com alguma limitação, mas transita pela agência, no primeiro piso e segundo piso, sobe desce, sem problema. [Algum comentário em adição?] Eu acho que a empresa deveria explorar essa contribuição, esse papel social que toda a empresa deveria ter, já que esses grupos acabam tendo seu espaço, em função da deficiência, limitado no mercado de trabalho. E aí as oportunidades já não são as mesmas, e se a nossa empresa permite que o deficiente também contribua com produção, gerando riquezas e tudo mais, a empresa deveria explorar. E nesse ponto nós somos falhos, não exploramos isso. **E no mais, eu diria assim que não sei como seria com um outro tipo de deficiência, por exemplo, um cego, ou alguém que tivesse que se locomover com cadeira de rodas, aí você tem uma situação mais difícil.** O próprio prédio não permite, o próprio ambiente de trabalho trás limitações, dependendo da deficiência, se tiver que se locomover com cadeira de rodas ou muleta, ou algo parecido aí já complica um pouco. [Talvez um choque no cliente?] Não posso te responder, pois o funcionário portador de deficiência, ele transita no ambiente de atendimento e atende clientes apesar da função dele ser de suporte, não percebo e nunca vi qualquer constrangimento do cliente ou qualquer reação com relação a essa deficiência. Como a permanência no ambiente de atendimento é curta, ele vem atende e retorna ao suporte, não consegui acompanhar, mas no futuro com certeza isso vai acontecer. Como acontece com todos, há rodízios na agência, e no futuro não vejo espaço e não vejo que o cliente vai reagir de uma forma negativa (Gerente Geral 1).

Destaca-se, nesse depoimento, que, como gestor da agência o gerente não apresenta qualquer dificuldade no trato do funcionário. Porém, ele coloca duas ressalvas importantes: a) ele percebeu, anteriormente, que alguns colegas gerentes (de outras agências) tiveram problemas com a inclusão de portadores de deficiência e, b) que ele não saberia dizer qual seria sua reação, caso tivesse de lidar com uma deficiência que implicasse em limitações mais graves, como, por exemplo, o caso de um funcionário cego, ou que se locomovesse em cadeira de rodas.

Não influenciou não, por que eu tive uma experiência que já citei. Para mim, ao contrário eu tenho uma admiração para com o funcionário dessa agência e trato ele normalmente, até, talvez eu **tenha um relacionamento maior até com essa pessoa**, por ela ser uma **pessoa mais cativante que outros funcionários**. [o entrevistador pergunta se há algum ônus pela inflexibilidade da pessoa]. Eu creio que não, porque ela mesma se propõe a mudar, se quisermos, nós é que ficamos com um certo receio de colocar ela lá. Mas a inflexibilidade, acho que não existiria, porque se tiver que colocar a pessoa tem que ficar. O problema seria mais na sala de auto atendimento, pois fica o dia inteiro em pé e poderia prejudicar um pouco, mas se precisar em uma necessidade o funcionário se propôs até em ir trabalhar lá (Gerência Média 1).

Olha, não modificou, **você está em um processo constante de aperfeiçoamento**, mas não foi o fato de ter aceito um deficiente físico na equipe que provocou uma mudança radical. Talvez tivesse um moreno, um amarelo, talvez não houvesse uma mudança maior do que aconteceu com o defeito físico dele. Ele tem uma cabeça normal, sem restrições. Eu fico pensando que se esse deficiente não participasse de uma análise em separado, do resultado do concurso, se ele teria oportunidade de ter conseguido o emprego. Será que ele teria ou não? No caso desse colega com curso superior, boa vivência, tem trinta e poucos anos de idade, **em** experiência, acho que foi muito bom e acho que tudo que você coloca no seu grupo e procure aproveitar bem, é salutar (Gerente Geral 2).

Eu diria que da minha parte eu aprendi. Eu tinha, talvez indevidamente, um pensamento que não funcionasse. Eu tinha visto no “Correio” algumas experiências no atendimento e não gostei. Achei que as pessoas com quem eu tive contato não atendiam bem, não faziam seu trabalho adequadamente. Mas para minha surpresa, a partir do momento que nós tivemos esse funcionário, eu vi que não era nada disso, talvez na outra empresa não foi bem colocada a pessoa para trabalhar no lugar adequado. Mas no banco e o que eu conheço até agora do nosso funcionário, pode-se **dizer que a experiência foi muito boa e para mim quebrou um paradigma da minha parte**. Inclusive nós não treinamos o nosso funcionário para um cargo mais elevado até o momento, pois nós necessitamos de “caixas”, por falta de oportunidade, pois não temos outro para colocar no lugar dele no período de treinamento, mas inclusive ele seria o próximo para fazer o treinamento de caixa e eu acho que ele vai desempenhar tranqüilamente a função (gerência média 2).

Nesse depoimento do Gerente Médio 2, observa-se que o fato de contar com

um funcionário portador de deficiência alterou o seu conceito sobre esse tipo de situação pois, em experiências anteriores como cliente de uma outra empresa, ele havia ficado muito decepcionado com o tratamento que recebeu da parte de um funcionário portador de deficiência, fazendo-o adotar um paradigma contrário a esse sistema de reservas de cotas.

Não houve influência nenhuma. [Algum comentário a se acrescentar?] Sobre o deficiente. Isso é também muito da pessoa deficiente, da capacidade dela, isso deve ser avaliado durante o período de experiência de noventa dias. O funcionário que nós contratamos aqui, tivemos uma boa experiência com ele e acredito que na grande maioria, se a pessoa se conscientizar que ela é mais uma na empresa, que está ali para agregar valor, e que a ascensão dela dentro da empresa depende da capacidade de gerar resultado ou de se integrar ao ambiente da empresa, tudo isso deve ser levado em consideração, é uma boa experiência, e a nossa particularmente foi válida, pelo menos com o funcionário que trabalha conosco. Agora ele está fazendo treinamento de caixa, mas acho que ele não vai ficar no guichê e sim deve ser utilizado no SAO [Sistema de Atendimento Opcional para malotes entregues por empresas] que não fica no guichê (Gerente Geral 3).

Com o gravador desligado, o Gerente Geral 3 confessou que, apesar dos bons resultados alcançados, ainda é um ônus manter no quadro da agência portadores de deficiência, devido às funções que estes não podem desempenhar, e que este é um custo que as agências maiores têm de suportar para que se cumpra o dispositivo legal.

Não. Não sei se é por característica pessoal, mas todo mundo hoje em dia está maduro para distinguir entre um deficiente físico e o que é um deficiente "mental" digamos, de trabalho [ele faz referência a pessoas que não são portadoras porém não tem vontade de trabalhar]. É como eu te disse, às vezes o defeito não está no físico, está na maneira de pensar, tanto é que, quando eu tinha que pedir alguma coisa, às vezes, não pedia muito porque eu também tenho que ter esse lado humano, mas às vezes que eu pedia, alguma coisa só para ele se sentir mais valorizado e esquecer aquilo ali [a deficiência]. Eu dizia tem isso aqui, " tu podes me trazer aqui ou não?" então ele não dizia eu não posso por isso [a deficiência], dizia "[cita o nome do gerente médio entrevistado] eu estou com muita coisa aqui", mas eu já fazia para testar, ou às vezes ele dizia, "agora eu posso" ou " você precisa agora, posso te levar mais tarde". Eu já fazia como um teste para ele ver que realmente eu não considero essa deficiência física dele, nem impeditiva para ele atuar. Nós devemos valorizar o deficiente como qualquer outra pessoa. Esperamos que a pessoa seja competente, seja criativa, e todas aquelas outras qualidades que as pessoas não deficientes tem. Agora se nós não contratarmos, se nós não trabalharmos com eles, fica difícil. [o entrevistador pergunta sobre o ônus da inflexibilidade] Em uma agência pequena pode pesar, se você precisar de funcionário de atendimento, mas sempre há um serviço que ele possa fazer. Não tenho o conhecimento bom de agência pequena, pois sempre trabalhei em agências grandes. Lógico você tem dez funcionários, você não pode colocar cinco com grau de deficiência. Assim eu acredito que vai pesar, mas se você distribuí-los nas agências não vejo problema nenhum

(Gerência Média 3).

O próximo Gerente Geral reconhece que seu comportamento gerencial foi afetado pela inclusão de portadores de deficiência na equipe.

Eu acho que sim. Eu não posso dizer sobre o dos outros gerentes. Mas sem querer você acaba tendo, você do teu lado coração — não o lado razão que é o gerente — um carinho especial, por exemplo, pensar que daquela pessoa você precisa cuidar mais especialmente. Não que você vai privilegiar ela porque ela tem deficiência, mas eu acho que muda e você passa a ver, e eu acho que ela passa a ser um modelo para as outras pessoas, um modelo para essa turma jovem que está entrando no banco em ter alguém para se espelhar e até para refletir, porque ela [a funcionária portadora de deficiência] tem muita alegria, como uma pessoa com toda aquela dificuldade dizer o melhor bom dia da agência e comparar com um outro funcionário, que tem a saúde perfeita, entrar de mal humor para trabalhar. Isso você não vê nela, não vê infelicidade, parece ser uma pessoa que está constantemente feliz, vaidosa, alegre, que ela fez eu como pessoa também pensar. Uma pessoa assim tem que ser um exemplo para todo mundo, e você acaba questionando, às vezes, como você deve agir, não só com ela por ser deficiente mas também em relação a outras pessoas que não são deficientes físicos, mas que tem muitas deficiências emocionais, muito mais grave. Eu acho que nós tivemos sorte. Não sei se é uma regra geral, mas para nós foi um presente recebê-la. É uma pessoa que sofreu muito, eu sei da história e ela não tem nenhum trauma por isso (Gerente Geral 4).

Não. No caso eu já havia trabalhado com outro deficiente em outra agência. A influência que teve foi pela personalidade dela, não pelas características. Ninguém precisou se adaptar a ela. Ela chegou e já foi trabalhando. A integração foi fantástica (gerência média 4).

Não em nada. Normal, eu nunca tinha trabalhado com isso e não senti nada diferente (Gerente Geral 5).

Do depoimento abaixo, extrai-se uma medida bastante simples que pode ser implementada por um gerente, como forma de deixar o funcionário portador de deficiência à vontade. Basta mudar a mão ao cumprimentar (utilizando a mão esquerda ao invés da direita). É uma atitude simples, que faz o funcionário se sentir valorizado.

Não, mesmo porque a limitação dele é pequena, não influenciou. Eu procuro tratar a todos igualmente. **Como ele não tem a mão direita, todo dia eu procuro cumprimentar ele com a e mão esquerda para não constrange-lo.** Eu admiro, pois ele era destro e num acidente perdeu a mão, e aprendeu em pouco tempo usar a outra mão. A presença dele é muito agradável e melhora o ambiente. Tem funcionários normais que entraram na mesma turma que ele e ficaram naquele setor, porém apresentavam uma postura de “desembargador” ou “funcionário público” de ficar de braços cruzados, sem uma postura agressiva de simpatia e de venda. Ele foi excelente e por isso ficou e estou contente com o

trabalho dele (Gerência Média 5).

4.7 As Reações na Equipe de Trabalho

Com base na teoria de Pastore (2000), buscou-se verificar a opinião dos gerentes sobre a ocorrência de alguma reação negativa por parte do grupo de trabalho gerenciado. Por exemplo, rejeição por parte dos colegas não deficientes, comentários desabonadores sobre os portadores de deficiência, imputando-lhes características especiais como, por exemplo, excesso de sensibilidade, ou que os mesmos seriam temperamentais, ingratos, que supervalorizariam seus problemas como forma de conseguir benesses, que costumam criar problemas com os colegas ou, até mesmo, comentários de que eles afastam os clientes.

As respostas foram unânimes em afirmar que a receptividade nas equipes não apresentou nenhum dos aspectos enumerados por Pastore (2000).

Não houve, não que eu tenha tomado conhecimento. Muito pelo contrário, ele aproxima as pessoas. Hoje ele é o “festeiro” da agência. É a pessoa que mobiliza, que mexe para fazer algum encontro, alguma festa, então não tem esse tipo de problema aqui não (Gerente Geral 1).

Não houve reclamação. Como eu citei mesmo essa pessoa é super interessante, alegre, pelo contrário os colegas gostam de ficar perto dele. Nossas festas, inclusive, extrabanco, ele é a pessoa que toma conta, uma alegria imensa, cantando e proporcionando lazer para todo mundo e para ele também, simplesmente não aparenta, nem aos colegas nem ele aparenta algum constrangimento, clientes também adoram, ele é uma pessoa muito bem dada, não tenho notado, nem os colegas têm me passado nada, sou o avaliador dele, inclusive, e nunca tive essa dificuldade (Gerência Média 1).

Nunca ouvi nenhuma reclamação quanto a isso (Gerente Geral 2).

Nenhuma reclamação dos colegas, e de clientes apenas as reclamações normais, como qualquer outro funcionário (Gerência Média 2).

Não chegou nenhum comentário desse tipo até a administração. O colega foi muito bem aceito, ele tem um bom nível de relacionamento com os demais. [Na equipe de telemarketing tem outros funcionários que trabalhavam com ele?] Sim, funcionários e estagiários. Inclusive ele participa de todos os eventos sociais da agência, fazendo churrasco fora, etc. Tem um relacionamento bem positivo (Gerente Geral 3).

Não, de jeito nenhum. Ele é perfeito. O clima organizacional é perfeito, ele tem 0 relações

com colegas muito boas, com clientes, ele ficava encarregado do BB Responde [meio pelo qual o Banco responde as reclamações e elogios dos clientes] e isso você sabe, tem que ser uma pessoa altamente qualificada para saber tratar com o cliente. Então quando ele chegou, os colegas comentaram bastante foi isso, que era ótimo ter no banco alguém, um deficiente que, o banco está abrindo as portas também, para ele poder trabalhar, mostrar o valor que ele tem. Ele se adaptou muito bem, nas festinhas que nós damos ele é muito alegre, ele gosta muito de festas, então ele, esse defeito dele você olha para ele e não existe isso, ele é uma pessoa como nós, não existe diferença, não existe o complexo, pelo menos não é visível. E o pessoal simplesmente o adora. Independentemente disso, é muito competente (Gerência Média 3).

Não houve reclamação nenhuma, nunca. Pelo contrário ela agrega bastante as pessoas, ela é um estilo assim bem “festeiro”, participativa, e se envolve bastante com todo mundo, participa de tudo, é uma pessoa que a eu vi que era sem complexo, então ela só ajudou (Gerente Geral 4).

Em hipótese alguma. Muito pelo contrário. Hoje aqui nessa agência todo mundo é apaixonado por ela, ela é uma graça. Ela é uma simpatia se relaciona com todos, vai a todas as festas com o pessoal. Eu noto muito que o pessoal brinca com ela mais do que com outros funcionários porque ela é bastante receptiva. Em função da deficiência ela morou na Alemanha e por isso fala fluentemente alemão (Gerência Média 4).

Nenhuma, ele tem um entrosamento perfeito (Gerente Geral 5).

Não teve nenhuma reclamação. O ambiente de trabalho é muito bom, especialmente em um ambiente minado com esse que nós trabalhamos. Se você não cultivar um bom clima, fica muito complicado atender bem o cliente (Gerência Média 5).

Algumas palavras como “festeiro”, “perfeito”, ou fazendo comparações como, “o mais simpático colega”, foram encontradas nestes depoimentos, denotando um fenômeno psicológico constatado por Amaral (1994), chamado super proteção, o qual será analisado no próximo item.

4.8 Reações de Fundo Psicológico

Entre as reações psicológicas, descritas por Amaral (1994), como por exemplo, ataque (fenômeno bem mais raro na atual sociedade ocidental) fuga, rejeição, abandono, superproteção, negação, atenuação, compensação e simulação, pode-se constatar, por meio dos depoimentos colhidos junto aos gerentes, a presença de certas frases que indicam a ocorrência do fenômeno da superproteção.

O segundo tipo de roupagem da rejeição é a superproteção. Forma reativa (fenômeno amplamente discutido na bibliografia psicológica) transforma o afeto, o sentimento, no seu contrário. Tem como principal característica, ou decorrência, deslocar o centro da relação para o protetor - protagonista ele da situação - desvitalizando o desprotegido “protegido”, deslocando o eixo vital do outro para si. (Amaral, 1994, p. 32).

Observa-se a ocorrência da situação acima definida, ao examinar algumas frases retiradas das entrevistas.

[...] **mas, sem querer você acaba tendo, você do teu lado coração, não o lado razão que é o gerente, um carinho especial, por exemplo, pensar que daquela pessoa você precisa cuidar mais especialmente.**[...] **como uma pessoa com toda aquela dificuldade dizer o melhor bom dia da agência** e comparar com um outro funcionário que tem a saúde perfeita, entrar de mau humor para trabalhar. Isso você não vê nela, não vê infelicidade, parece ser uma pessoa que está constantemente feliz, vaidosa, alegre, que ela fez eu como pessoa também pensar [...] **é uma pessoa que sofreu muito, eu sei da história** e ela não tem nenhum trauma por isso [...] **eu digo, ela é a pessoa mais alegre da agência,** e a agência tem 43 funcionários, é a que diz o bom dia mais alegre, forte (Gerente Geral 4).

[...] Em hipótese alguma. Muito pelo contrário. **Hoje aqui nessa agência todo mundo é apaixonado por ela, ela é uma graça. Ela é uma simpatia, se relaciona com todos** [...] Eu noto muito que o pessoal brinca com ela mais do que com outros funcionários porque ela é bastante receptiva (Gerência Média 4).

[...] não vejo ele como um deficiente físico, tanto é que, quando eu tinha que pedir alguma coisa, às vezes, **não pedia muito porque eu também tenho que ter esse lado humano, mas às vezes que eu pedia, alguma coisa só para ele sentir mais valorizado e esquecer aquilo ali** [a deficiência] [...]. Ele é perfeito. O clima organizacional é perfeito, ele tem relações com colegas muito boas (Gerência Média 3).

[...] **até, talvez, eu tenha um relacionamento maior até com essa pessoa, por ela ser uma pessoa mais cativante que outros funcionários** (Gerência Média 1).

[...] **eu o admiro, pois ele era destro e num acidente perdeu a mão, aprendendo, em pouco tempo, a usar a outra mão.** A presença dele é muito agradável e melhora o ambiente (Gerência Média 5).

As frases acima demonstram que os gerentes estão confundindo alguns sentimentos, incorrendo no fenômeno da superproteção. Todos os predicados oferecidos de perfeição, superfuncionário, ou outros, foram utilizados, na maioria dos casos, em relação a pessoas que estavam trabalhando no telemarketing ou na sala de auto-atendimento. Não custa lembrar, entretanto, que esse serviço, embora tão digno quanto outro qualquer, costuma ser reservado, geralmente, a estagiários.

O trabalho de telemarketing tem sido realizado, sobretudo, por jovens mulheres brancas, com terceiro grau incompleto, e estudantes estagiários com boa dicção e bom domínio da língua portuguesa. Os salários são equivalentes ao salário de escriturário, portanto, encontram-se nos níveis inferiores da categoria bancária (entre R\$ 500,00 e R\$ 700,00). Nas empresas terceirizadoras, o salário é em torno de 25% a 30% menor (Segnini, 1999, p. 197).

Os gerentes informaram, nas entrevistas, que, quatro dos cinco portadores de deficiência mencionados, estão fazendo o curso de caixa, ou irão fazê-lo, contanto que a limitação física permita. O curso de caixa é o primeiro degrau dentro da escala de crescimento profissional em um banco, e a primeira possibilidade de melhorar o salário. No Banco do Brasil, a média de permanência na empresa para conseguir freqüentar esse curso, gira em torno de quatro a cinco anos de carreira, devido, especialmente, à baixa rotatividade de funcionários, característica desse banco.

Deve-se salientar que os funcionários portadores de deficiência, que estão sendo indicados para essa função, não possuem, ainda, um ano de trabalho no Banco. Mesmo que as oportunidades apareçam, e exista a possibilidade excepcional de destacar-se em qualquer função, esta situação parece configurar-se como mais um indício do fenômeno de superproteção.

Outra frase, muito utilizada pelos entrevistados, no caso, “ele (a) é festeiro (a)” (citada pelos Administradores 1,3 e 4 e pela Gerência Média 1,3 e 4), também pode ser interpretada como superproteção, uma vez que o estereótipo presente na mente da maioria das pessoas, quando se fala em portadores de deficiência, é de estes são pessoas infelizes, sem qualquer razão para viver. A menor contradição desse estereótipo pode desencadear um processo de superproteção. Essa idéia, de que o deficiente é infeliz, é, segundo Amaral (1994), fruto das estórias e filmes infantis que todos ouvem desde a tenra idade.

A que nos remetem histórias onde o deficiente é arrastado por balões coloridos e só então é feliz? Ou dá a vida em defesa de um amigo ou reencarna em outro deficiente e o transforma em normal? Morte ou afastamento como solução poderia ser a resposta? A que nos remetem histórias onde o aleijado, por ter bom coração, pode tornar-se um lindo rapaz? Ou as orelhas grandes e o focinho transformado em tromba sendo conseqüência do caráter deformado do elefante? Ou o menino cruel que passa a ser repulsivo? Ou o perneta seqüestrador de crianças? Ou um manco assassino desmascarado pela boa menina cega? - Correlação linear entre deficiência e traços de caráter poderia ser a resposta? A que nos remetem histórias onde o elefante de cor inusual é finalmente feliz quando perde essa cor? Ou o patinho feio que se descobre afinal cisne e fica feliz? — A normalização como saída poderia ser a resposta (Amaral, 1994, p.59).

Ao dar posse aos portadores de deficiência, todos os gerentes estiveram reunidos com o SESMT (Setor Especializado em Medicina do Trabalho), onde foi afirmado que deveriam tratar os novos funcionários igual aos demais, sendo feitas recomendações quanto à utilização de expressões ou palavras e ações que pudessem ofender tais pessoas. Talvez, o bombardeio condicionante, sofrido — inconscientemente — desde a infância, devido a certas estórias infantis, acabe aflorando nessa nova relação experimentada pelo gerente.

Esses são alguns indícios da possível ocorrência das reações psicológicas, descritas por Amaral (1994), na relação com o portador de deficiência. Não se pode esperar que um indivíduo, após trabalhar cerca de 10 a 20 anos com pessoas não portadoras de deficiência, e conviver em uma sociedade cujo procedimento padrão tem sido a exclusão dos portadores de deficiência de seu meio, possa, da noite para o dia, anular todos os preconceitos que lhe foram incutidos no inconsciente. É preciso tempo para que este possa aprender a relacionar-se de maneira correta com portadores de deficiência. Que dizer então do gerente que, trazendo consigo toda uma carga de preconceitos e visões estereotipadas, vê-se na obrigação de gerenciar uma pessoa portadora de deficiência, dentro de uma equipe composta, em sua grande maioria, por não deficientes, e ainda tendo de cuidar para que ocorra uma sinergia entre todos estes funcionários? Evidentemente, não será tarefa fácil. Mudanças nos paradigmas das pessoas levam muito tempo para acontecer. Não só leva tempo, como não pode ocorrer devido a uma mera palestra. É preciso ter em mente que existem fatores psicológicos

que afetam a racionalidade sem que, muitas vezes, a pessoa consiga perceber os efeitos que ocorrem na relação estabelecida. Infelizmente, a análise da ocorrência desses fatores psicológicos, e a conseqüente busca de soluções, não figuram entre as prioridades da imensa maioria das empresas.

Tais fatores psicológicos, que costumam surgir durante o relacionamento entre pessoas portadoras e não portadoras de deficiência, deveriam constar entre as preocupações dos dirigentes responsáveis pela gestão dos recursos humanos das empresas, pois a cultura e os paradigmas dos gerentes não podem ser simplesmente apagados e “reprogramados”, tornando-os aptos a conviver com uma situação nova e desafiadora: a inclusão, no ambiente de trabalho, de pessoas portadoras de deficiência.

4.9 Teoria da Diversidade

Outra teoria analisada neste trabalho é a que diz respeito à busca da diversidade nas organizações. De acordo com o Instituto Ethos, as empresas tendem a buscar a transformação do ambiente organizacional, como forma de torná-lo semelhante com a sociedade em que está inserida a organização, buscando, dessa forma, auferir lucros maiores e melhorar a imagem desta.

Para que essa transformação ocorra, torna-se necessária a contratação de pessoas representativas de diversos de grupos, minoritários ou não, presentes na sociedade, como é o caso dos portadores de deficiência.

Num mundo que vive sob a tendência da globalização, a diversidade representa um valor estratégico para as sociedades. Ela fortalece seu poder de integração ao novo contexto, caracterizado pelo intenso fluxo de capitais e das comunicações, pelo surgimento de novas ondas migratórias e pela constituição de megacorporações transnacionais. O mundo, que convive com o acelerado avanço tecnológico, ainda assiste, entretanto, ao crescimento de conflitos assentados na intolerância étnica, religiosa e cultural, em relação aos quais a diversidade pode ser um importante instrumento de superação. Por seu significado abrangente, a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas, como partícipes desse processo, devem assumir tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades (Instituto Ethos, 2000, p. 10).

As entrevistas demonstraram que os gerentes estão atribuindo a contratação dos portadores de deficiência à possibilidade do Banco melhorar sua imagem junto à população e valorizar seu papel social.

[...]Não sei, eu acho que a empresa teria que explorar melhor o assunto, em termos de mídia. Não esperar que o cliente identifique essa participação do banco, por ele não nota. Uma vez atendida uma necessidade dele cliente, está resolvido o problema, independe se é ou não é deficiente. O cliente não faz essa relação de participação social da empresa, não. A empresa sim teria que explorar. Fazer um balanço social, dizendo: olha estou participando, eu estou dando minha cota de contribuição, olha existe tal situação no banco, e aí sim (Gerente Geral 1).

[...] Acho importante até para resgatar socialmente essas pessoas, já que elas não têm tantas oportunidades de trabalho. Eu acho importante para o banco ter isso. Do ponto de vista cultural, também é importante uma mixagem de cultura até porque o banco também, enquanto instituição, tem clientes deficientes físicos e precisa ter o respaldo perante essa clientela. Acho que é válida a experiência (Gerente Geral 3).

[...] Eu acho que esse espaço deveria ser até maior, o banco só teria vantagens com isso, e por ser um banco social, embora não seja esse o ângulo que nós estamos focalizando, mas eu acho que para o próprio nome do banco crescer ainda mais, eu acho que o povo vê, o povo enxerga, por exemplo, agora que ele está no caixa os clientes vêm e dizem, admirados, “que espetáculo, o Banco do Brasil contratou um deficiente, que está trabalhando no caixa” (Gerência Média 3).

[...] eu acredito que o banco não é o único [a contratar pessoas portadoras de deficiência] e não deve explorar isso através de marketing (Gerente Geral 5).

A maioria dos gerentes, ao analisar a questão da diversidade, pensavam apenas nos efeitos benéficos na imagem do banco perante a clientela e demais fornecedores. A sensibilidade dos gerentes em perceber este efeito na imagem do banco é fruto de sua experiência pessoal, e não está dissociada da realidade.

Os trabalhadores portadores de necessidades especiais são, via de regra, vítimas de obstáculos e dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existe legislação específica relacionada a esse aspecto, e o investimento das empresas na incorporação dessas pessoas tem um relevante impacto social. Há inúmeras organizações da sociedade com experiência no trabalho junto aos portadores de deficiências que podem ser apoiadas pela empresa e, ao mesmo tempo, servir como canal de recrutamento de profissionais. Vale acrescentar um dado novo nessa questão, para a reflexão das organizações. Na pesquisa inédita *Percepção dos Consumidores Brasileiros sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, realizada em maio de 2000 pelo Instituto Ethos, jornal *Valor Econômico* e Instituto Indicator, quando o consumidor foi perguntado sobre “Qual atitude de uma empresa o estimularia a comprar mais os seus produtos e recomendar aos seus amigos?”, 46% dos entrevistados responderam: “A empresa que contrata

deficientes físicos” [grifos no original] (Instituto Ethos, 2000, p. 55).

A constatação de que a valorização da diversidade é uma macro-tendência verificável nos mais diferentes países, demonstra a importância estratégica de praticá-la internamente. O tema tem sido alvo de atenção constante da mídia, especialmente quando empresas dão exemplos de racismo ou discriminação sexual. A publicidade em torno de uma prática discriminatória pode ser bastante negativa para a organização, afetando sua imagem junto aos consumidores e opinião pública, fato este que é percebido pelos gerentes. Por outro lado, na medida em que a diversidade for um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, esta poderá agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado (Instituto Ethos, 2000).

Alguns gerentes já pensam em outros aspectos relacionados à diversidade, além do ganho de imagem. Tais aspectos relacionam-se à mudança de pensamento, da forma de ver as coisas, e identificar-se com a clientela.

[...] E sobre ter diversos grupos minoritários da sociedade é bom para toda empresa e para as pessoas que trabalham nesta empresa receberem funcionários com deficiência, porque eu acho que o comportamento, a forma de ver as coisas mudam. A agência passa a refletir sobre algumas questões, hoje tem muito problema com a questão do negro, da discriminação, as pessoas têm que se preocupar em não ter nenhuma discriminação por cor ou defeito físico (Gerente Geral 4).

[...] eu acho importante, pois na verdade o objetivo maior da empresa é o resultado e não significa que essas pessoas não possam pensar nesse objetivo, portanto em qualquer grupo que a pessoa participe, a partir do momento que ela se engaje na empresa, ela vai se direcionar também para os resultados que o banco busca. E com isso o banco está participando de tudo aquilo que a sociedade tem. Não adianta fugirmos, e acho que os resultados, dependendo do gerenciamento, tendem a ser bons também (Gerência Média 2).

A teoria da diversidade, entretanto, vai muito além desses conceitos, e o fato de se encontrar alguns indícios, em respostas isoladas dos gerentes, leva a crer que o Banco não está trabalhando institucionalmente esse aspecto. Ora, para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. Estima-se, nos Estados Unidos, que as minorias e as mulheres contribuam

anualmente com mais de US\$ 1,5 trilhão para a economia local. As empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados. No Canadá, por exemplo, o Banco de Montreal aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 400%, entre 1990 e 1995, após ter empregado funcionários de língua chinesa.

Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a empresa. Testemunhos nesse sentido, mostrando que uma força de trabalho mais diversificada e unida ajuda a gerar idéias novas e a aumentar rendimentos, são oferecidos por muitas empresas de expressão mundial, como Intel, DuPont, General Motors e nas entrevistas realizadas nesta pesquisa (Instituto Ethos, 2000, p.57).

Nota-se, ao analisar as entrevistas, que os questionados procuraram não proferir palavras que pudessem parecer ofensivas ou discriminatórias a esse coletivo. Toda a sociedade, atualmente, está engajada em um “acordo tácito” de que não se deve discriminar os portadores de deficiência e que, pelo contrário, deve-se estimular a participar destes na sociedade. Com base nesse contexto, percebeu-se, nas respostas dos gerentes sobre os deficientes, uma defesa destas pessoas.

Pelas respostas de alguns gerentes, antes das entrevistas serem gravadas, percebeu-se que, mesmo após a explicação do tema da dissertação, alguns deles pareciam convencidos de que a pesquisa, por alguma razão, estava realizando uma avaliação do funcionário portador de deficiência. O pesquisador não esperou, portanto, em nenhum momento, que algum gerente fosse tomar algum tipo de posição contrária à inclusão dos portadores, tendo em vista o clamor social contra esta espécie de posicionamento e o receio de parecer uma pessoa insensível. Assim, buscou-se interpretar as respostas em que, além das palavras, a entonação de voz e os gestos pudessem sinalizar a presença de algum dos fatores psicológicos já citados. Procurou-se, igualmente, relacionar os dados obtidos com as referências teóricas adotadas neste estudo, extraindo inferências sobre o impacto da inclusão dos portadores de deficiência

no comportamento gerencial dos entrevistados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No levantamento do “estado da arte”, verificou-se que são poucos os textos que se preocupam em estudar o comportamento gerencial face à inclusão dos portadores de deficiência no ambiente organizacional. Porém, encontra-se facilmente, artigos e livros abordando o tema do trabalho do portador de deficiência, seus direitos, deveres e como a empresa deve treiná-los para obter melhores resultados.

Outros livros dispõem-se a demonstrar aos empresários que os portadores de deficiência não são geradores de custos e que, pelo contrário, podem gerar lucros. A lacuna encontrada na literatura refere-se a textos que alertem os empresários sobre o fato do corpo gerencial da empresa ter de ser treinado para absorver os portadores de deficiência.

Durante muito tempo, os portadores de deficiência física, sensorial e mental foram encarados como dependentes da assistência por parte de pessoas de boa vontade e entidades filantrópicas. Suas limitações eram encaradas como um problema individual, e que pouco poderia ser feito pela sociedade.

A legislação brasileira, durante anos, estabelecia apenas, ser dever do Estado prover, de alguma forma, auxílio aos portadores de deficiência. A sociedade, igualmente, pensava que a solução para a existência dos portadores de deficiência passava obrigatoriamente pela filantropia privada e, principalmente, estatal. Devido a ignorância, preconceito, negligência ou medo, muitas pessoas evitavam o contato social e o relacionamento profissional com portadores de deficiência.

A partir dos anos 80, teve início uma alteração no pensamento da sociedade, alteração esta que se intensificou durante os anos 90, com a formação de diversas organizações que lutaram a favor do trabalho do portador de

deficiência. Com isso, várias portas foram se abrindo, e os portadores de deficiência começaram a ter possibilidade de ingressar no mercado de trabalho, a princípio, devido a um sentido filantrópico, o qual foi sendo alterado gradativamente.

Esse movimento culminou, no Brasil, com a promulgação do Decreto 3.298/99, que estipulou a reserva de cotas de empregos para os portadores de deficiência.

Atualmente, as empresas são obrigadas a contratar portadores de deficiência. Qual a atitude a ser tomada por essas empresas? Contratar para cumprir a lei, contabilizando isso como custo, ou procurar efetivamente tirar resultados comerciais dessa nova relação?

A segunda opção pode ser a escolhida, mas, para isso, além das diversas medidas a serem implementadas, como a preparação física do ambiente, dos equipamentos e a escolha dos setores onde os portadores de deficiência poderão apresentar melhor rendimento, as empresas terão de treinar seus gerentes.

A pesquisa demonstrou que diversos podem ser os impactos no comportamento gerencial, frente à inclusão dos portadores de deficiência, e que nem todos estão preparados para essa nova realidade.

Há impactos psicológicos a serem analisados, além de escolhas a serem feitas e oportunidades a serem aproveitadas — como a possibilidade de contar com uma diversidade de pensamento na empresa —, mas que precisam ser explicados e apresentados aos gerentes, para que se obtenha um melhor resultado dessa nova relação.

Dentro desse contexto, e considerando as respostas obtidas na pesquisa de campo, bem como o levantamento da bibliografia sobre o tema, é possível recomendar que novos estudos sejam desenvolvidos sobre o tema investigado.

Em relação ao banco pesquisado, é possível sugerir que:

— O Banco incluía, se achar conveniente, nas palestras dirigidas aos gerentes antes da posse dos funcionários portadores de deficiência, um esclarecimento mais profundo acerca dos prováveis impactos no comportamento gerencial, que foram evidenciados neste estudo.

— Há necessidade de conscientizar todos os funcionários da equipe sobre eventuais cuidados nas novas relações estabelecidas. Não se deve, porém, estimular a ansiedade prévia, proferindo advertências sobre qual conduta não deve ser adotada, mas sim, demonstrar, por meio de vídeos e/ou depoimento de gerentes que já convivem com portadores de deficiência, a possibilidade prática de tal relação.

— Recomenda-se um estudo sobre as possíveis funções que os portadores de deficiência podem desempenhar, de modo a subsidiar a decisão de alocação do funcionário, por parte do gerente, enquadrando a pessoa portadora de deficiência em atividades outras que não somente o telemarketing ou a sala de auto-atendimento.

— Recomenda-se um acompanhamento aos gerentes, bem como um esclarecimento específico a estes profissionais sobre os possíveis impactos de fundo psicológico, derivados da inserção de portadores de deficiência entre seus subordinados. Este acompanhamento deve, preferencialmente, ser dirigido por profissionais da área de psicologia do trabalho, especialmente no que concerne ao aparecimento do fenômeno da superproteção, evidenciado na pesquisa de campo.

— Recomenda-se, também, a realização de um trabalho de divulgação junto aos gerentes, da relevância da diversidade para uma empresa e como é possível obter melhores resultados a partir da mesma, particularmente, no que se refere ao trabalho das pessoas portadoras de deficiência.

— Recomenda-se que, na medida do possível, seja desenvolvido um

trabalho junto aos demais funcionários (não deficientes) do Banco, no sentido de conscientizá-los da importância de olhar para além das deficiências físicas dos novos colegas, buscando enxergar o ser humano que se encontra por trás destas. Tal trabalho deveria ser realizado, se possível, por profissionais despojados de quaisquer tipos de preconceitos em relação a tal situação. Os resultados serão nulos ou muito pequenos, caso os encarregados de sua promoção trouxerem, dentro de si, a mesma espécie de comportamento e visão que procuram extirpar do convívio na Instituição. Só assim, o ambiente no Banco será caracterizado pelo sentimento de igualdade e fraternidade entre os funcionários, independentemente de nível hierárquico.

— Finalmente, como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a realização de pesquisas junto aos funcionários portadores de deficiência, de forma a verificar o índice de satisfação desse coletivo com as atividades desempenhadas e com o relacionamento com o gerente da equipe em que estes funcionários encontram-se inseridos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRÃO, N. **Direito bancário**. 3ª . ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1996.
- AMARAL, L. A. **Pensar a diferença: deficiência**. Brasília: Corde, 1994.
- AMBONI, N.; AMBONI, N. F. **Metodologia da pesquisa acadêmica empresarial**. Florianópolis: Udesc, 1997.
- ARAÚJO, L. A. D. **A proteção constitucional das pessoas portadoras de deficiência**. Brasília: Corde, 1994. p.67-75.
- BANCO DO BRASIL, Edital da Seleção Externa 02/99. **Diário Oficial da União** 26 jul. 1999.
- _____. **Gestão de equipes para resultados: material do participante**. Curitiba: Cefor, 2000. **Unidade de Gestão de Pessoas**.
- _____. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www1.bb.com.br/por/retrato/rtrecursoshum.asp>> . Acesso em: 10 de novembro 2001. **Retrato da Empresa**.
- _____. **Unidade Gestão de Pessoas.. Brasília: Banco do Brasil. Revista profissionalização**, n. 24, ano V, 2001.
- _____. **Relatório Anual - 2000**. Brasília, 2001.
- BARROS, J. R. Mendonça de; ALMEIDA JUNIOR, M. F. **Análise do ajuste do sistema financeiro brasileiro**. Brasília: Secretaria de Política Econômica, 1997. **Ministério da Fazenda**.
- _____; LOYOLA, G. J. L.; BOGDANSKI, J. **Reestruturação do setor financeiro**. Brasília: Secretaria de Política Econômica, 1998. **Ministério da Fazenda**.
- BOOG, G. G. **O desafio de competência**. São Paulo: Best Seller, 1995.
- BRASIL, Constituição Federal, 05 de outubro de 1988. Brasília. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 06 outubro 1988, Seção 1.
- _____, Decreto nº 914, 06 de setembro de 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/decreto/D0914.htm>>. Acesso em: 07 mar. 2001. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**.
- _____, Decreto nº 3298, 20 de dezembro de 1999. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/sndh/corde-legis-fed/decretao.html>>. Acesso em: 16 out. 2000. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**.
- _____. Lei nº 8.213, 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/Leis/L8213orig.htm>> Acesso em: 07 mar. 2001. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**.

_____. Lei nº 7.853, 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência — Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/Leis/L7853.htm>> Acesso em: 07 mar. 2001. Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

CARVALHO, M. S. M. V. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, 29 (1), jan./mar., 1995.

CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1 e 3.

COHEN, D. Ensinando a ser diferente. **Revista Exame**, n. 20, 04 out. 2000.

_____. Eles não querem caridade. **Revista Exame**, n. 31, fev. 1998.

CORTES, C. Sem essa de coitadinho. **Isto É**, n. 1618, out. 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FEBRABAN. Balanço social - 2000. Disponível em: <www.febraban.org.br/balanco.asp>. Acesso em: 05 maio 2001.

FONSECA, M. A. Direitos da pessoa portadora de deficiência. **Revista Advocacia Pública & Sociedade**, n. 1, abr. 1997.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 12ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GARAY, A. B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. **Revista de Administração**, n. 32 (3), Jul./Set., 1997.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração** São Paulo, v. 35, maio/jun., 1995.

GUBMAN, E. L. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

IBGE. **Censo Demográfico de 1991**: proporção de deficientes, com 10 anos ou mais, que trabalha. Rio de Janeiro, 1991.

IBRE, Bancos no Brasil. **Conjuntura Econômica**, FGV, jun., 1999.

INSTITUTO ETHOS, **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

LARANGEIRA, S. M. G. **Reestruturação produtiva no setor bancário**: a realidade dos anos 90. Disponível em: <www.cedes.unicamp.br/revista/ver/sumários/sum61.html>. Acesso em: 20 mar. 2001.

LYTH, M. Employer's attitudes to the employment of the disabled. **Occupational Psychology**, v. 47.

MATTOS, R. A. **De recursos a seres humanos**. Brasília: Editora Livre, 1992.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. **Relatório de atividades - 1998**. Atenção à pessoa portadora de deficiência na área de assistência social. Brasília, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

_____, P. R. **MBA**: formação geral básica para altos executivos. Material do participante. Curitiba, 1999.

PASTORE, J. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: Editora Ltr, 2000.

PORTADORES de deficiência ganham espaço no mercado. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 14 fev. 2001.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIBAS, D. Sem distinção. **Revista bb.com.você**. set./out., 2000.

SAMPAIO, J. R.; GOULART, I. B. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação dos bancos no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**. Campinas, ano 20, n. 67, ago., 1999.

SEVERINO, A. J. **Filosofia da educação**: construindo a cidadania. São Paulo: F.T.D, 1994.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da USFC, 2000.

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

VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Curso de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001.

6.1 Bibliografia

- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 3ª ed. São Paulo, 1997.
- BALÇÃO, Y. F. **O comportamento humano nas empresas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BLEGER, J. **Temas de psicologia**: entrevista e grupos. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- BOLETIM MENSAL [do] DIEESE. **A jornada de trabalho nos bancos**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/boletim.html>> Acesso em: 12 mar. 1999.
- BOLETIM [do] Sindicato dos empregados dos estabelecimentos bancários. **Estudos sócios econômicos**. Disponível em: <www.sindicato.com.br/bsp.cedoc/htm>. Acesso em: 04 abr. 2001.
- CANSIANI, M. L. **O trabalho e a pessoa com deficiência**: manual informativo. Curitiba: Secretaria de Estado do Emprego e Relações do Trabalho, 1999.
- CARAVANTES, G. R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**: peak performance program & programação neurolinguística. Porto Alegre: Cenex/Factec, 1993.
- CASTRO, M. P. S. W. Além das colinas de Esparta. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho, 21ª região**. Natal, n. 2, jun., 1994.
- CHANLAT, J. F. et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v. 2, 1993.
- COHEN, D. Quem está feliz no trabalho. **Revista Exame**, São Paulo, n. 16, 09 ago. 2000.
- DEFICIENTE não: diferente, mas capaz. **Cassi**, Brasília, n. 23, set./out. 2000.
- DIEESE. Reestruturação produtiva reduz emprego nos bancos. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul97.html>>. Acesso em: 17 jul. 2001.
- DRUCKER, P. F. **Tecnologia gerência e sociedade**: as transformações da empresa na sociedade tecnológica. São Paulo: Vozes, 1972.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa** 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FIGUEIREDO, G. J. P. Processo de habilitação profissional e trabalho prestado por pessoa portadora de deficiência. **Revista Ltr**, v. 61, n. 07, jul. 1997.

GARCIA, A. S. **As estratégias competitivas adotadas pelo setor financeiro e os impactos nas relações de trabalho.** Dissertação mestrado. Disponível em: <www.cedes.unicamp.br/pesquisa/artigos/ELIDA/banco2/parte1.html>. Acesso em: 05 maio 2001.

GOES, M. O direito de conviver. **Isto É**, n. 1547, maio 1999.

GONÇALVES, N. L. O estado de direito do excepcional. XI Congresso nacional da federação nacional das APAEs, Separata sem constar editor, 1979.

GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

LIMA, F. O. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2000.

LOPEZ, I. Preconceito em baixa. **Problemas brasileiros**, v. 36, n. 326, mar./abr. 1998.

MELLO, C. A. B. **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1978.

MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário.** Florianópolis. UFSC. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, R. APAE: Resultados excepcionais. **Revista Banas Qualidade.** São Paulo, ano 10, n. 104, jan. 2001.

RIBAS, J. B. C. **As pessoas portadoras de deficiência na sociedade brasileira.** Brasília: CORDE, 1997.

————— **Viva a diferença: convivendo com nossas restrições ou deficiências.** São Paulo: Moderna, 1995.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SECCO, A. Os novos colegas. **Veja** n. 32, mar. 1999.

SILVA, A. P. **Novo dicionário brasileiro melhoramentos ilustrado.** 7ª ed. São Paulo: Melhoramentos, 1971.

TEIXEIRA, P. C. A eficiência dos excluídos. **Isto é** n. 1396, jul. 1996.

TREVISAN, C. Inferno são os outros. **Isto é** n. 1487, abr. 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos.** v. 1a 10. Curitiba: Ed. UFPR, 2000.

VASSALLO, C. Viva a diferença: porque a diversidade do capital humano pode tornar as empresas mais criativas, competitivas e poderosas. **Revista Exame** n. 18, ano 34, set. 2000.

ANEXO

Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada:

- 1) A pessoa portadora de deficiência que trabalha em sua Agência foi aprovada no estágio probatório (90 dias)? Em caso de aprovação, na sua opinião, foram utilizados os mesmos critérios que avaliaram outros funcionários em estágio probatório que não apresentavam deficiência?
- 2) Quando da posse em sua agência do funcionário houve a necessidade da realização de alguma adaptação física? Já havia sido efetuada ou não?
- 3) Na sua visão a deficiência do funcionário impede-o de atuar em alguma função na agência?
- 4) Qual o serviço que o funcionário desempenha na agência?
- 5) Ele foi designado para essas atividades em função da deficiência apresentada?
- 6) Na sua opinião, ao se realizar a avaliação de desempenho do funcionário, o fato dele ser deficiente deve ser levado em conta? De que forma?
- 7) O senhor (a) tomou alguma atitude para preparar o ambiente organizacional, como, por exemplo, reunião com os funcionários, antes da posse do funcionário? O senhor (a) acha isso necessário?
- 8) Houve alguma reclamação do grupo de trabalho a respeito do novo funcionário com comentários como: rejeição pelos colegas, são demasiadamente sensíveis, temperamentais, ingratos, magnificam seus problemas para conseguir benesses, criam problemas com os colegas, afastam os clientes? Qual foi sua atitude?
- 9) Como foi o processo de negociação de metas com o funcionário e

com a equipe?

10) O senhor acha importante o Banco contratar pessoas portadoras de deficiência em relação: a) responsabilidade social, b) ter representantes de diversos grupos minoritários da sociedade.

11) A inclusão dos deficientes em sua equipe de trabalho influenciou de alguma forma o seu comportamento gerencial?