

Uma reflexão sobre o processo de interação social entre pessoas *com* deficiência e seus parceiros no ambiente organizacional

SUELI YNGAUNIS¹

O cumprimento da lei 8213/91, que estabelece cotas para contratação de pessoas com deficiência, demanda que as empresas efetuem mudanças estruturais e de processos com o objetivo de eliminar as barreiras que venham a restringir as atividades profissionais dos contratados. Como o processo de inclusão não prescinde do processo de interação no nível individual, este artigo pretende refletir sobre o processo interacional entre pessoas com deficiência e os seus pares, sob a perspectiva da Antropologia Social (ou cultural) visando compreender como eventuais dificuldades de interação podem ser decorrentes da ausência de uma cultura compartilhada, simplesmente pelo fato desta convivência ser um fenômeno recente em nossa sociedade.

PALAVRAS-CHAVES: Deficiência, Lei de Cotas, Inclusão, Interação e Cultura Organizacional.

Introdução

As organizações possuem um papel fundamental para o funcionamento da sociedade, são espaços em que indivíduos interagem e direcionam seus esforços com vistas a alcançar os objetivos fins da organização. Enquanto “unidades sociais”, as organizações são constituídas por indivíduos que “concordam” por meio de um contrato de trabalho, firmado voluntariamente entre empregado e empregador, em passar algumas horas de suas vidas dentro delas.

Os vínculos existentes entre as pessoas, que fazem parte de uma organização, são os elementos que sustentam a sua estrutura, uma vez que a organização social resulta da mescla entre pessoas e as atividades interacionais (GOFFMAN, 2012). A promoção dessas interações e conversações deve pautar as ações de comunicação das organizações, pois “a comunicação

¹ Universidade Cidade de São Paulo UNICID
Mestre em Comunicação e Mercado pela Cásper Líbero
Anais do I Simpósio Internacional de Estudos sobre a Deficiência – SEDPCD/Diversitas/USP Legal – São Paulo, junho/2013

compreendida como interação, estabelece vínculo entre pessoas” (FERRARI, 2012, 6). Segundo a autora é por meio desses vínculos que as pessoas constituem uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, num dado contexto, constitui o centro da comunicação.

O comportamento social dos indivíduos influencia e é influenciado pelos seus parceiros de interação, sejam eles pertencentes ao público interno ou externo. É fundamental compreender como se processa essa dinâmica para potencializar a capacidade da organização em alcançar os objetivos que estabeleceu para si, a despeito das diferenças que possam existir entre os seus membros.

Ao abordar as concepções de deficiência no campo da diversidade em sua tese de doutorado, CARVALHO-FREITAS, considera diversidade “como um produto emergente de um processo histórico de classificação e atribuição de características que distingue pessoas, grupos, comunidades e sociedades e que ofereciam e oferecem a justificação para suas posições sociais diferenciadas” (2006, 36-37). Esses padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos são resultados de um processo de aprendizagem contínua, ao que HOFSTEDE (2003) denomina como programação mental.

Sob esta ótica, esses autores adotam a perspectiva da Antropologia Social (ou cultural), ciência que tem como objeto de estudo as formas de comportamento individuais e de grupo, e compreender por que e como os indivíduos se comportam segundo a sociedade em que vivem. Para Mauss, a história, a tradição, os hábitos e a linguagem estão por trás de todo fato social, segundo o autor as ideias, as motivações, as práticas ou comportamentos sociais constituem as representações coletivas, pois os homens se reúnem em torno de ideias comuns. (MAUSS, 2003).

A essa forma de compreender a programação mental, HOFSTEDE denomina como “cultura 2”², um fenômeno coletivo, “partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida” (2003, 19).

Segundo CARVALHO-FREITAS (2003), a diversidade, com o enfoque citado pela autora, traz algumas desvantagens para as organizações, como o aumento dos conflitos pessoais,

² Como cultura 1, o autor considera como o refinamento da mente e designa muitas vezes o resultado desse refinamento a educação, a arte e a literatura.

problemas de comunicação entre trabalhadores de diversas culturas, afetando os seus índices de satisfação e de comprometimento, bem como os níveis de rotatividade, levando as organizações a empreenderem esforços no desenvolvimento de habilidades na administração das diferenças (2006, 58).

Para compreender melhor as dinâmicas interacionais, buscamos auxílio de Goffman que considerou como forma apropriada de estudo da interação, não o estudo do “indivíduo e sua psicologia e sim as relações sintáticas entre os atos de pessoas diferentes mutuamente presentes umas às outras.”(2012, 10). Os padrões de comportamento dos indivíduos, aos quais Hofstede (2006) denomina como “cultura 2³”, Goffman (2012) denomina como “linha”, que consiste em um padrão de atos verbais e não verbais com os quais um indivíduo expressa sua opinião sobre uma determinada situação. Uma reflexão sobre o peso que as diferenças culturais e dos materiais comportamentais podem exercer no processo de interação entre pessoas com deficiência e seus colegas de trabalho, nos convida a ver as “diferenças” como resultantes da interação entre os atores envolvidos, pois segundo Goffman:

“... debaixo de suas diferenças culturais, as pessoas são iguais em todos os lugares. Se as pessoas tiverem uma natureza humana universal, não é nelas próprias que devemos procurar uma explicação dela. Em vez disso, devemos procura-la no fato de que as sociedades, em qualquer lugar, se quiserem ser sociedades, precisam mobilizar seus membros participantes, autorreguladores em encontros sociais.” (2012, 49)

A natureza humana universal, sobre a qual Goffman (2012) escreve, é atribuída ao indivíduo, não a partir de suas características psíquicas internas, mas sim a partir de regras morais que regulam o seu comportamento, mais especificamente do conjunto de regras que surgem no sistema organizacional em que ele vive e atua. Elas surgem a partir de uma negociação entre os participantes de uma interação, sempre em um esforço coletivo e permanente de manter uma imagem positiva dos indivíduos envolvidos em uma interação.

A interação como um processo de negociação mútua

Encontros sociais e contatos face a face estão presentes na vida cotidiana das pessoas. Serem esses encontros tranquilos ou não está diretamente ligado aos esforços dos envolvidos na preservação de uma imagem positiva sobre a sua pessoa, e por vezes a do outro. As pessoas assumem, em cada encontro, um padrão comportamental aprendido socialmente, visando obter um valor social positivo, ao qual Goffman (2012) denominou como *fachada*, que consiste em “uma imagem do eu delineada em termos de atributos sociais aprovados” (2012, 14), a partir da qual as pessoas formarão uma impressão sobre o seu interlocutor.

O processo interacional é um jogo dinâmico em que os envolvidos adotam uma linha comportamental visando obter um apoio apreciativo dos seus parceiros de interação. Quando uma pessoa consegue sustentar uma fachada por meio de padrões comportamentais consistentes com o que as pessoas esperam dela, ela desenvolverá sentimentos de confiança e se sentirá segura na relação com seus parceiros de interação. Ao perceber que a sua fachada foi percebida de forma positiva ou negativa, sentimentos como “sentir-se bem” ou “sentir-se mal” surgirão respectivamente. São as regras do grupo e a situação em que os parceiros estão envolvidos que definirão as suas fachadas, portanto a fachada de uma pessoa “é algo que não está alojado dentro ou sobre seu corpo, mas sim algo localizado difusamente no fluxo de eventos no encontro” (GOFFMAN, 2012, 15).

Conforme a natureza da interação, o indivíduo poderá escolher um conjunto de linhas, padrões comportamentais e também um conjunto de fachadas. É durante a interação que as pessoas têm a oportunidade de expressar, manipular ou ocultar atributos que elas tenham, esse movimento dependerá do que se espera delas e do que elas sentem ser necessário demonstrar. A preservação da fachada precisa do apoio do outro, é ele que validará a imagem que uma pessoa pretende transmitir, pois a “manutenção da fachada é uma condição da interação, e não o seu objetivo” (GOFFMAN, 2012, 19).

Os padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos são resultados de um processo de aprendizagem contínuo, sendo uma boa parte adquirida na infância, período em que somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação (HOFSTEDE, 2003). Este autor nomeou esses padrões adquiridos como programação mental, o que não significa que o comportamento do ser humano seja predeterminado, pois ele possui uma capacidade de agir e reagir de forma criativa e inesperada, mas “apenas nos indica as reações mais prováveis e compreensíveis em função do passado de cada um” (HOFSTEDE, 2003, 18)

A manutenção da fachada mobiliza os envolvidos, em uma situação de interação, a salvar a sua própria fachada, empreendendo esforços para corresponder ao que o outro espera de cada um. Em uma situação de desvantagem, em que uma das partes não possui condições ambientais e sociais para corresponder a uma expectativa de desempenho esperado pela sociedade, aumentam as chances de uma pessoa desenvolver uma postura defensiva ou sentir-se envergonhada e ameaçada. “Uma falta de apoio apreciativo percebida no encontro pode chocá-la, confundi-la e momentaneamente incapacita-la enquanto participante da interação” (GOFFMAN, 2012, 16),

Uma alternativa para que uma pessoa em desvantagem tente salvar a sua fachada é o que Goffman denominou como *aprumo*, ou seja, a capacidade de disfarçar ou esconder qualquer sentimento de vergonha ou inferioridade perante os outros. Agindo assim, a pessoa também estará salvando a fachada do outro, evitando assim qualquer constrangimento que a perda de sua fachada possa causar no seu parceiro de interação.

As diferenças comportamentais das pessoas com deficiência e das pessoas que não possuem algum tipo de deficiência podem ser consideradas como materiais comportamentais, que é como Goffman (2012) nomeou as olhadelas, os gestos e o posicionamento que as pessoas inserem, voluntariamente ou não, nas situações de interação no ambiente de trabalho. A questão que fica é se elas podem ser explicadas pela programação mental de cada parceiro de interação.

Interação social e os seus significados

Yngaunis (2000) considera o desconhecimento como uma das principais causas da discriminação que as pessoas com deficiência sofrem, a ausência de experiências comuns pode ter contribuído ao que a autora denominou como “ignorância relacional”.

Pensar o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações apenas sob uma perspectiva técnica desconsidera as diferentes formas de pensar, sentir e agir das pessoas envolvidas. A forma como as pessoas agem ou reagem em uma interação tem “sua origem nos diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da nossa vida” (HOFSTEDE, 2003, 18).

Embora a lei 8213/91 tenha sido promulgada em 1991, o Ministério de Trabalho e do Emprego (MTE) divulgou que no período de 2007 a 2010, apesar de terem sido criados 6,5 milhões de postos de trabalhos no Brasil, o número de trabalhadores com deficiência com carteira assinada caiu 12%, 42,8 mil vagas para pessoas com deficiência foram fechadas (KONCHINSKI, 2011). Segundo o MTE 143 mil pessoas com deficiência foram incluídas no mercado de trabalho formal no período de 2005 e 2010, o que representa um pouco mais de 0,3% da atual população de PCDs, pessoas com deficiência, no Brasil. Em 2007 representava 0,9%, e em 2010 foi de 0,7%. Esses números podem ser interpretados apenas a partir do ponto de vista estatístico e resultado de barreiras de ordem prática, como a ausência de medidas que promovam o acesso de PCDs ao mercado de trabalho.

A contratação de PCDs não é apenas uma questão jurídica e trabalhista para as organizações, tampouco é apenas uma alternativa de ação de responsabilidade social, mas, sobretudo é um procedimento que afeta a vida de um de seus públicos estratégicos: o público interno, que passa a ter uma constituição mista, considerando as diferenças culturais presentes no comportamento de pessoas *com* e *sem* deficiência, essas últimas podem não ter clareza sobre as implicações da deficiência do seu novo colega de trabalho no cotidiano da organização. Este desconhecimento pode levar a conflitos pessoais e problemas de comunicação, como analisados por CARVALHO-FREITAS (2007).

As matrizes de interpretação da deficiência desenvolvida por CARVALHO-FREITAS, que enumerou as diferentes formas de interpretação da deficiência ao longo da história da sociedade, pode nos auxiliar a compreender que o comportamento social que levou à exclusão e a segregação das pessoas com deficiência não permitiu a esses atores a construção de um “nós”, capaz de intervir e mudar essa situação. É possível que o isolamento a que foram submetidos tenha enfraquecido qualquer ideia (ou mesmo tentativa) de que pudessem fazer algo para mudar a própria situação. Como também tirou da sociedade a oportunidade de aprender a conviver com pessoas com deficiência, e aprender por meio de sentimentos e comportamentos compartilhados, a desenvolver uma atitude inclusiva.

Ao contratarem pessoas com deficiência, as organizações criam um espaço onde podem ocorrer “interações e conversações entre pessoas que possuem *backgrounds* diferentes” (MATOS, 2009, 90), que para a autora são essenciais para a produção do capital social. A compreensão dessas interações como um “jogo social”, em que os indivíduos são convidados

a vigiar o fluxo de eventos a fim de preservar o que GOFFMAN (2011) denomina como ‘fachada’, poderá auxiliar na identificação de padrões de atos verbais e não verbais predominantes no comportamento das pessoas com deficiência em interação com seus colegas de trabalho, e vice versa.

Ao considerar o processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho apenas sob uma perspectiva técnica, a organização se abstém de reconhecer que diferentes significados podem ser atribuídos às diferentes formas de pensar, sentir e agir das pessoas, uma vez que os gestos, as palavras, as figuras, os objetos presentes no grupo, são símbolos que carregam “um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura” (HOFSTEDE, 2003, p.22)

Se, segundo Goffman (2012) a fachada social de uma pessoa é um empréstimo concedido pela sociedade, e que lhe será retirada se a mesma não se comportar da forma como a sociedade considere ser digno, as diferentes expectativas presentes na interação contribuirão para que se configure uma situação desconfortável para uma ou ambas as partes envolvidas. Os parceiros de interação atribuirão significados a partir de suas experiências anteriores, um simples olhar pode ter um significado de apreciação para uns, e um significado de discriminação para outros. A compreensão das formas de pensar, sentir e agir pode “servir de ponto de partida para uma compreensão mútua” (HOFESTEDE, 2003, 18).

É importante salientar que esse processo interacional, entre pessoas com deficiência e os seus parceiros, é mutuamente excludente, ou seja, ocorre um processo de exclusão bilateral. As pessoas que não possuem deficiência muitas vezes não sabem como devem agir com o seu parceiro que apresenta algum tipo de deficiência. Situações como falar alto com o cego, gritar com o surdo, ou mesmo empurrar uma cadeira de rodas, mesmo que o cadeirante não tenha pedido auxílio, são exemplos simplórios, mas não menos importantes, de como as pessoas ignoram como devem agir, e podem se sentir desconfortáveis quando precisam interagir com uma pessoa com deficiência.

No entanto, o ambiente de trabalho é um palco onde existem relações de hierarquia, trabalhos em equipe, reuniões de trabalho, que podem gerar diferentes tipos de situações. Uma afirmação feita por um chefe pode ser percebida como uma mensagem assertiva por um indivíduo, ou como agressiva por outro. Os funcionários que não possuem deficiência podem ter a percepção de que o tratamento que o chefe concede à pessoa com deficiência seja

condescendente, e esta pode considerar que o chefe é exigente com relação ao seu trabalho ou subestima a sua capacidade. Hofstede (2003) nos alerta para o relativismo cultural, uma vez que o estudo da cultura revela que os grupos humanos pensam, sentem e agem de forma diferente, eles seguem um conjunto de regras, um código de conduta que são compreensíveis dentro do grupo, pelos indivíduos que pertencem ao grupo:

No fundo, etiqueta e moral são traduções. Com efeito, elas traduzem primeiramente a presença do grupo, mas elas exprimem também as ações e as reações dos instintos de seus membros, as necessidades diretas de cada um e de todos, de sua personalidade, de suas relações recíprocas. (MAUSS, 2003, p.332)

Pertencemos a diferentes grupos sociais, e cada um com o seu conjunto de símbolos e regras próprias, e que regulam o comportamento dos seus membros. Ao transitar por diferentes grupos, estamos em um processo permanente de negociação dos significados compartilhados, e também em um esforço de aprender a “desaprender” certos padrões de comportamento previamente adquiridos, para que possamos assimilar novos códigos de conduta, para que possamos nos sentir parte do grupo.

Conclusão

A natureza humana é comum a todos, mas a forma como cada indivíduo reage às situações, como cada um lida e expressa seus sentimentos e como interpreta as atitudes das pessoas com quem ele interage é modificado pela cultura. Por outro lado, a personalidade de um indivíduo, que em parte é herdada, e em parte adquirida a partir das experiências que ele viveu, constitui o seu conjunto único de programas mentais (HOFSTEDDE, 2003).

A partir disso, resta-nos perguntar se uma programação mental que não possui elementos que contribuam para um comportamento inclusivo possa explicar ou justificar porque pessoas que não possuem deficiência, em sua maioria, atribuem um julgamento depreciativo ou de compaixão às pessoas com deficiência? Ou porque uma pessoa com deficiência sempre se sentirá desvalorizada quando, por exemplo, um colega de trabalho não concordar com a sua opinião?

Dentre as pessoas com deficiência, também podemos “a grosso modo” dividir em dois grupos, os que possuem a deficiência congênita ou adquirida ainda na infância, e dos que adquiriram a deficiência na idade adulta. Ao considerar os diversos tipos de deficiência, também é possível identificar outros grupos: os surdos, os cegos, os cadeirantes, entre outros.

No grupo das pessoas que não possuem algum tipo de deficiência, também podemos “a grosso modo”, considerar dois grupos: aquelas que tem na família ou no seu círculo social mais próximo, alguém com deficiência, e aquelas que não convivem ou nunca conviveram com pessoas que tenham algum tipo de deficiência.

As organizações têm empreendido esforços para promover mudanças de processos, para a adoção do conceito de acessibilidade, para o desenvolvimento de uma cultura de inclusão, no entanto, o objetivo deste artigo é o de dirigir nosso olhar para a menor unidade social de uma organização: a pessoa com deficiência e o seu colega de trabalho, que é o seu parceiro de interação imediato.

Estudar o processo de salvamento da fachada, que consiste no esforço dos indivíduos em manter uma apreciação positiva da sociedade sobre eles, é segundo Goffman (2012) estudar as regras da interação social. Assim como um olhar mais atento sobre as razões que levam as pessoas com deficiência e os seus colegas de trabalho, atribuírem diferentes significados às situações de trabalho nas quais elas estão inseridas, pode auxiliar as diversas áreas de conhecimento, envolvidas no processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, a compreenderem a influência das variáveis “materiais comportamentais” no clima organizacional.

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Lei nº 8213**, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras – um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho.** (Tese de doutorado) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

Anais do I Simpósio Internacional de Estudos sobre a Deficiência – SEDPCD/Diversitas/USP Legal – São Paulo, junho/2013

FERRARI, Maria Aparecida. **Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização.** Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Comunicação em Contextos Organizacionais do XXI Encontro da Compós, na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, de 12 a 15 de junho de 2012.

GOFFMAN, Erving. **Ritual de Interação: ensaios sobre o comportamento face a face.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

HOFSTEDDE, Geert. **Cultura e Organizações.** Lisboa, Sílabo, 1997.

KONCHINSKI, Vinicius Número de trabalhadores com deficiência empregados cai 12% entre 2007 e 2010.. **Agência Brasil** 21/05/2011. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-05-21/numero-de-trabalhadores-com-deficiencia-empregados-cai-12-entre-2007-e-2010> . Acesso em 14 maio 2012.

MATOS, Heloiza. **Capital social e comunicação.** São Paulo: Summus, 2009.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia.** São Paulo: Cosac Naify, 2003.

YNGAUNIS, Sueli, **A relação do adolescente portador de deficiência e/ou deformidade e os meios de comunicação.** Dissertação de Mestrado. Cásper Líbero, 2000.