

## **Possibilidades de Atuação do Psicólogo nos Processos de Inclusão e Gestão de Pessoas com Deficiência nas Organizações**

### **Resumo**

O presente trabalho apresenta algumas possibilidades de intervenção do psicólogo nas organizações de trabalho, no sentido de facilitar a inclusão das pessoas com deficiência (PCD) nesse contexto. Esta demanda recorrente nas organizações emerge como resultado da legislação vigente. O decreto 3.298/99 em complemento à lei 8.213/91, também conhecida como a Lei de Cotas, foi criado com o objetivo de garantir, o direito ao trabalho a todas as pessoas que possuem alguma deficiência, seja ela uma deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla. Porém, apenas contratar PCDs não se configura em um comportamento organizacional inclusivo, pelo contrário, a segregação dessas pessoas pode estar ocorrendo no interior da própria organização. As organizações ainda orientam os seus processos baseados nos pressupostos da normalidade, muitas vezes, levando às PCDs a terem que se adequar às exigências estabelecidas, sem as adequações necessárias. Tais fatores reforçam a necessidade de uma mudança cultural das organizações. Mais do que intervir diretamente com as PCDs, o psicólogo pode intervir com as pessoas que são fundamentais neste processo de inclusão, a saber, as lideranças, os colegas de trabalho e os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas. Com o objetivo de utilizar o conhecimento teórico na prática, foi desenvolvido um projeto de inclusão de PCDs em uma empresa metalúrgica de grande porte da região Nordeste do Rio Grande do Sul. Para o desenvolvimento desse projeto, a metodologia utilizada consistiu de entrevistas estruturadas, observação, dinâmicas de grupo e aplicação de inventários diagnósticos. Dentre os resultados obtidos, pode-se destacar que as pessoas avaliadas, ainda possuem crenças baseadas nos pressupostos da normalidade, embora suas ações estejam baseadas nos pressupostos da inclusão. Os resultados também indicam que, de uma maneira geral, as PCDs se sentem satisfeitas com as condições oferecidas pela organização estudada.

### **Introdução**

O gerenciamento da diversidade é um assunto que tem sido discutido com muita ênfase na atualidade. A complexidade para gerir diferenças no contexto do trabalho, tem levado as organizações a adotarem estratégias mais adaptativas e que promovam a inclusão. Questões como etnia, gênero, orientação sexual, religiões, diferenças etárias e deficiências, têm sido alguns dos principais assuntos em debate.

A inclusão das pessoas com deficiência (PCD) começa a ter mais atenção em detrimento das demais, pois uma exigência maior, na forma de lei, tem requerido das organizações a obrigatoriedade de se adequar às cotas pré-estabelecidas pela legislação. Mais do que colocar pessoas com deficiência dentro das organizações, existe a necessidade de uma mudança de paradigma, uma mudança substancial na cultura organizacional.

Na tentativa de facilitar esse processo de mudança, este trabalho procura apresentar uma proposta de atuação profissional do Psicólogo, tanto no processo de diagnóstico, quanto no processo de intervenções, em inclusão e gestão de PCD. Para a realização desta intervenção foi necessário o aprofundamento de alguns conceitos como autoconceito, estereótipos e preconceito, assim como sobre o trabalho e pessoas com deficiência.

### **Autoconceito, Estereótipos e Preconceito**

Desde o nascimento estamos em um processo constante de socialização, ou seja, somos seres dependentes dos grupos sociais nos quais estamos inseridos, e essa interação constante conforma a nossa compreensão de quem somos no mundo e o que somos como pessoa (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2012). O autoconceito da pessoa com deficiência tem significativas conseqüências devido ao seu desenvolvimento com limitações e/ou adaptação. Independente de ser por nascença ou adquirida, as deficiências influenciam na aquisição de aprendizagens, na relação com a família, na relação com a sociedade, incluindo aqui o trabalho, e na estruturação psíquica do sujeito (AMIRALIAN et al., 1997).

Embora as PCD possuam em seu autoconceito o estigma da deficiência, estes indivíduos buscam, como qualquer outra pessoa, ser conhecidos como membros de um grupo social onde possam encontrar valor e significado emocional (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). As pessoas portadoras de deficiência constituem um grupo minoritário por possuírem uma identificação grupal e uma conseqüente significação cultural. As identificações grupais se dão por aspectos físicos e culturais e, são esses elementos que delimitam em qual grupo social o indivíduo faz parte e com o qual ele menos se identifica, e por conseqüência, não se integra (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Antes de cada indivíduo se identificar com um grupo em específico ou mais grupos, este indivíduo desenvolve estruturas cognitivas chamadas esquemas, que basicamente são informações organizadas mentalmente baseadas em experiências pessoais e sociais anteriores sobre as principais qualidades de alguns grupos. Tais esquemas mentais proporcionam ao indivíduo a possibilidade de categorizar e generalizar grupos e pessoas, ou seja, estabelecer estereótipos (TORRES & PÉREZ-NEBRA, 2004). Para Rodrigues, Assmar & Jablonski (2012), os estereótipos são um meio simplificado de enxergar o mundo, ou seja, são crenças sobre as características pessoais que atribuímos a pessoas e grupos.

Os estereótipos não constituem uma forma de preconceito, mas uma forma cognitiva de organizar as informações. Quando esta base cognitiva vem acompanhada de sentimentos negativos a um grupo social em específico, conseqüentemente, resulta em um comportamento discriminatório, configurando uma forma de preconceito (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2012). Algumas crenças infundadas relacionadas às PCD, por muito tempo, foram a base para a exclusão destas pessoas das principais instituições da nossa sociedade, dentre estas, podemos citar o trabalho e a educação regular.

## O Trabalho e as PCD nas Organizações

O trabalho exerce algumas funções importantes como: a realização pessoal; autoestima; a função de constituição da identidade pessoal, que abrange como nos percebemos e como os outros nos vêem por meio da profissão; a interação social, sendo uma das principais fontes para as relações sociais; o desenvolvimento de habilidades e destrezas; a transmissão de normas, crenças e expectativas sociais; e, por fim, a mais básica delas, que é a subsistência (BERNAL, 2010).

As PCD, como todo indivíduo, têm o direito e a necessidade de trabalhar, mas, ainda sofrem as conseqüências relativas aos sistemas sociais, até pouco tempo, excludentes. Muitos deficientes em fase adulta não tiveram a oportunidade de serem incluídos no sistema educacional e, por relação direta, a falta de conhecimento e a baixa escolaridade impossibilitaram o acesso destes no mercado de trabalho (FERNANDES, 2010).

Com a finalidade de facilitar a entrada destas pessoas no mercado de trabalho, as novas diretrizes do Decreto 3.298/99, em complemento à Lei 8.213/91, vieram garantir a adequação ambiental, a igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho para pessoas com deficiência e o cumprimento da cota de vagas para empresas com mais de cem funcionários.

Esta lei é conhecida como a Lei de Cotas e determina a seguinte proporção de vagas para profissionais com deficiência:

- I. De 100 a 200 empregados – 2% das vagas
- II. De 201 a 500 empregados – 3% das vagas
- III. De 501 a 1000 empregados – 4% das vagas
- IV. De 1001 em diante – 5% das vagas

A promulgação de uma lei que impõe a contratação de um número determinado de funcionários com deficiência pelas organizações possibilita o acesso dessas pessoas ao mercado de trabalho, mas não garante a sua permanência de forma igualitária com os profissionais sem deficiência. Garantir às PCDs o direito à qualificação, o acesso aos diferentes cargos nas organizações e a um plano de carreira, irá permitir um desenvolvimento pessoal, profissional e social, que é a verdadeira inclusão de pessoas com deficiência (BARBOSA-GOMES; CARVALHO, 2010).

#### *Intervenções da Psicologia em Inclusão e Gestão de PCDs nas Organizações: Relato de uma Experiência Prática em uma Empresa Metalúrgica de Grande Porte*

No período de Junho a Outubro de 2013 foi realizado um trabalho de intervenção psicológica nos processos de inclusão e gestão das PCDs em uma empresa metalúrgica de grande porte da região Nordeste do Rio Grande do Sul. A atividade interventiva aconteceu em parceria da empresa solicitante e o Laboratório do Trabalho, que é um núcleo de estudos em Psicologia das Organizações e do Trabalho da Universidade de Caxias do Sul. Dentre as intervenções na organização, destacamos as preparações de equipes e o acompanhamento funcional.

#### Método

Para a intervenção de preparação de equipe, participaram funcionários de um determinado setor da empresa, e foi realizado 01 encontro com duração de 01 hora, no qual foi utilizada uma dinâmica de grupo, diálogo aberto e apresentação expositiva, voltadas para a temática da inclusão de pessoas com deficiência. Após a atividade em grupo, foi realizado um acompanhamento com a PCD, seu tutor e o gestor da área, por meio de entrevistas estruturadas, para investigar as dificuldades e os desafios encontrados no processo de inclusão.

Para a intervenção de acompanhamento funcional, participaram 25 funcionários com deficiências diversas, indicados pela empresa. Foram realizadas entrevistas estruturadas e aplicação dos inventários: Inventário de Concepções das Deficiências (ICD) para a PCD, tutor e gestor da área, e o Inventário de Satisfação com fatores de Qualidade de Vida no Trabalho (ISQVT), que foi aplicado somente com a PCD. Também foram realizadas entrevistas devolutivas para os gestores e reuniões de apresentação dos resultados para a coordenação dos recursos humanos da empresa.

#### Resultados

##### a) Preparação de Equipe

A preparação de equipe ocorreu em um setor específico da organização, com o intuito de desmistificar algumas crenças infundadas, sobre as limitações de uma funcionária com surdez, que tinha sido recém contratada e iria iniciar as suas atividades na semana seguinte. A necessidade de ser realizada uma preparação de equipe partiu da gestão do setor, a qual trouxe como demanda ao RH da empresa, as preocupações e crenças que os futuros colegas da PCD tinham.

Para intervir, foi definido um período de uma hora com todos os membros da equipe, e os métodos utilizados foram dinâmica de grupo, diálogo aberto e apresentação expositiva de informações explicativas sobre como proceder com a deficiência. Inicialmente foi realizada uma atividade de dinâmica de grupo intitulada “Agindo pelos Rótulos”. Esta atividade foi o meio para conduzir a todos do grupo a refletirem sobre os rótulos que atribuímos às pessoas no nosso cotidiano. Através da vivência proporcionada na dinâmica, objetivou-se levar os participantes a refletirem sobre as possibilidades de se evitar a atribuição de rótulos às pessoas. Por meio de questionamentos, os funcionários foram incentivados a verbalizar possíveis soluções para evitar a rotulação e o comportamento discriminatório. Neste momento, também foi oportunizado aos participantes a expressarem suas preocupações e temores em relação ao desconhecido, sempre os levando a refletir como poderiam agir para receptionar e integrar a nova colega de trabalho.

Para informar a equipe, foi apresentado um material sobre a legislação vigente em relação às cotas de PCDs, os tipos de deficiências e suas características, e informações sobre como proceder com a pessoa surda. Neste dia, estava previsto a apresentação da proposta de alguém da equipe ser voluntário a ser tutor da PCD no setor de trabalho. Esta etapa não foi necessária, pois antes da preparação já existia uma voluntária à tutorização organizacional. A tutorização se constitui como um processo de relação interpessoal entre uma pessoa experiente com os processos da organização, e que possui os conhecimentos técnicos necessários, para dar suporte psicossocial e *feedback* ao iniciante na organização (BORGES; CARVALHO, 2013). A PCD, a tutora e a gestão da área, foram acompanhadas em momentos de entrevistas, em que puderam expressar as dificuldades e os desafios encontrados no processo de integração no setor.

Um dos pontos que dificultou a relação entre a PCD e a equipe, foi o fator qualificação profissional. A PCD com ensino médio completo, nunca havia trabalhado em uma empresa do segmento metalúrgico e foi contratada para uma área onde os níveis de escolaridade médios das pessoas eram pós-graduação; este fator influenciou no quesito ritmo e pressão no trabalho. Neste caso, podemos levantar a hipótese que as dificuldades em relação ao ritmo e à pressão no trabalho estavam diretamente ligadas à inexperiência profissional da PCD, e não especificamente à sua deficiência. A deficiência, pelo contrário, foi um dos pontos que facilitaram a entrada desta profissional na organização, pela capacidade desta “ouvir”, ser comunicativa e interagir normalmente; tais características não exigiram uma mudança significativa dos processos da organização, o que indica que ocorreu uma inclusão baseada nos pressupostos da normalidade (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2009).

A nova funcionária sinalizou da dificuldade de acompanhar a equipe, mas sempre encarou tais dificuldades como uma oportunidade de estar aprendendo e superando os seus próprios limites. Um dos desafios para a PCD foi a utilização de telefone, que é uma prática recorrente nesta área; como faz uso de um aparelho para escutar, o telefone precisou ser adaptado. A nova funcionária relatou que inicialmente, o uso do telefone estava bem complicado devido a frequência de som em relação ao seu aparelho, mas com a adaptação, pode estar realizando as atividades normalmente.

Quanto à tutora, as maiores dificuldade foram as tentativas de trazer a PCD para a equipe e integrá-la, visto que possui características de uma personalidade mais introvertida, e a área exige certo dinamismo e pró-atividade. Segundo a tutora, das estratégias que adotou

nesse processo, foi apresentar a empresa para a nova funcionária, apresentar a equipe, proporcionar momentos de conversa para se conhecerem, delegar atividades mais simples inicialmente, e aos poucos ir delegando atividades mais complexas. Tais atitudes da tutora são eficazes, pois ambientar a nova funcionária e apresentar aos poucos os desafios requeridos pela tarefa, minimizam a ansiedade e impedem que o indivíduo sofra reações de estresse, comuns em processos iniciais de adaptação (BERNAL, 2010; WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Conforme as informações da tutora, a equipe como um todo tem se mobilizado em prol de facilitar a integração desta nova funcionária. A equipe procurou incluí-la nas mais diversas atividades, como por exemplo, saírem para almoçar em restaurante fora da empresa e terem um momento maior para se conhecer. Segundo a tutora, tanto ela quanto a equipe, mudaram suas maneiras de se comportar para facilitar a adaptação e o ajustamento da PCD. A tutora enfatiza que foi a primeira vez que a equipe teve essa preocupação com a entrada de um novo colega de trabalho, e destaca tais mudanças, como resultado da preparação realizada pela Psicologia.

Das preocupações elencadas pela gestora, esta destacou a pouca maturidade e indecisão profissional da nova funcionária. Para a gestora, a funcionária teve uma evolução considerável, mas ainda é bem imatura profissionalmente, no sentido de ter uma iniciativa maior em ir cobrar os colegas e as pessoas de outros setores (fundamental na área em que ela foi contratada). Quanto à questão da indecisão profissional, a gestora destaca que pretende proporcionar que ela se desenvolva na área, pois ela aprende rapidamente; porém, a funcionária não sabe o que quer para a sua vida profissional. Esta indecisão impossibilita que a gestora tenha segurança de que a PCD vai permanecer naquela área, mesmo sendo efetivada.

#### b) Acompanhamento Funcional

O acompanhamento funcional ocorreu com 25 funcionários. Estes funcionários atendidos possuíam desde deficiências físicas pequenas, como por exemplo, a perda de um dedo, até deficiências mais graves como anacusia (surdez de nascença) e deficiência intelectual com um grau elevado de comprometimento. O objetivo deste período de acompanhamento foi o de identificar como estava ocorrendo a adaptação do funcionário na organização, a sua integração com os demais colegas; diagnosticar seu nível de comprometimento, sua satisfação com o trabalho e a motivação em permanecer na organização. As percepções em relação ao desempenho do trabalhador também puderam ser investigadas, junto com o gestor, líder de setor e com o próprio trabalhador. Estas informações serviram de subsídios para as avaliações de experiência e a definição pela efetivação (ou não) do trabalhador. A principal metodologia utilizada foi entrevistas estruturadas e a aplicação de inventários.

Foi possível identificar como aspectos facilitadores para a adaptação das PCDs, a sensibilidade dos gestores em ter uma abertura maior para escutar estas pessoas; a postura de alguns líderes de setor, em que adotaram uma função de tutoria naturalmente; atitudes inclusivas por parte dos colegas, como por exemplo, jantarem juntos, saírem para jogar futebol, e a própria cooperação no setor de trabalho. Dentre alguns aspectos que dificultaram a adaptação destas pessoas na empresa, está a falta de adaptação em equipamento e máquinas; pequenos atritos com colegas de trabalho e gestores; e principalmente, as características pessoais de alguns PCDs, como a introversão e o pessimismo.

O acompanhamento funcional ocorreu conforme a Figura 1. Nos primeiros 30 dias do novo funcionário na organização, foram realizadas entrevistas com ele e com o líder do setor ou tutor (no caso de algumas deficiências específicas).

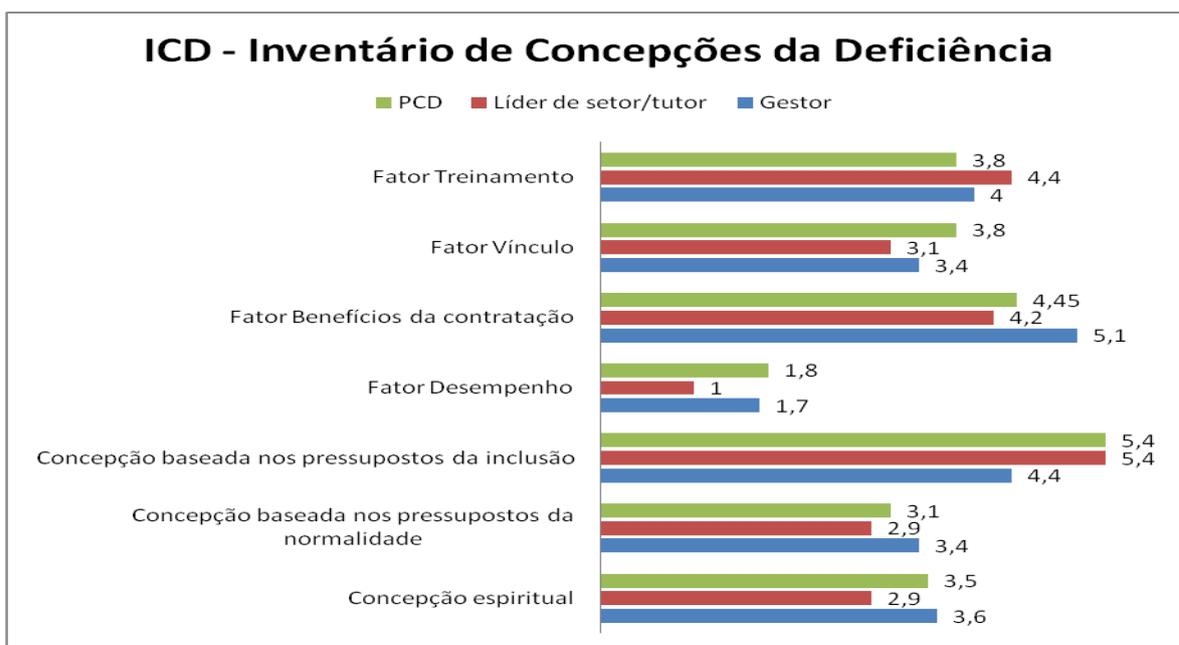
Figura 1 – Processo de Acompanhamento Funcional



Fonte: Elaborada pelo autor

Junto ao momento da entrevista, também foi aplicado um inventário intitulado Inventário de Concepção das Deficiências – ICD (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). O inventário (ICD) continha questões referentes a treinamento, vínculo, benefícios da contratação, desempenho, concepção baseada nos pressupostos da inclusão, nos pressupostos da normalidade e concepção espiritual. O inventário pode dar resultados entre 1 e 6 obtidos através de média aritmética, sendo que, quanto mais próximo o valor de 6, significa que a pessoa acredita fortemente naquela concepção; os itens desempenho e pressupostos da normalidade, são as concepções que necessariamente precisam ter um valor próximo de 1. Os resultados obtidos com a aplicação do inventário estão apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Resultados da Aplicação do Inventário de Concepções da Deficiência



Fonte: Elaborada pelo autor

Através da entrevista e dos resultados do inventário, pôde ser feito um diagnóstico inicial das crenças em que a PCD fortalecia sobre si mesma, bem como, as crenças do líder do setor ou do tutor, em relação à PCD.

De acordo com o que foi apresentado na Figura 2, é possível afirmar que o fator treinamento foi considerado importante por todos os envolvidos, apresentando um resultado acima da média. Com relação ao comprometimento e a estabilidade (fator vínculo) é possível verificar que na percepção das PCDs, eles são mais comprometidos e estáveis do que na percepção de líderes e gestores. Na percepção dos gestores, os benefícios da contratação são percebidos de modo mais evidente do que os líderes e as PCDs. Com relação ao desempenho dos PCDs é possível afirmar, que todos os envolvidos percebem como positivo o desempenho desta população. Também é possível verificar que os pressupostos da inclusão são percebidos favoravelmente por todos os envolvidos e, referente ao pressuposto da normalidade, os resultados evidenciam uma percepção média. Com relação a concepção espiritual, todos os participantes informam que existe uma média interferência divina nesta diversidade.

No período de 45 dias, também foi realizada uma entrevista com a gestão das áreas em que possuam funcionários com deficiência, e aplicado o ICD. O foco da entrevista era a identificação das crenças a respeito da deficiência do novo funcionário PCD, as expectativas que o gestor tinha gerado em relação aquele funcionário, e se estas estavam sendo atendidas.

Quando o funcionário chegava aos 60 dias de empresa, foi feita nova entrevista de acompanhamento com um foco nas adaptações, ambiente de trabalho, relações interpessoais, ajustamento no trabalho, metas e objetivos profissionais, dentre outras questões. Junto a esta entrevista foi aplicado o Inventário de Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho – ISQVT (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Este inventário possibilita diagnosticar o nível de satisfação do funcionário e os fatores que necessitam de uma intervenção mais pontual.

Figura 3 – Resultados da Aplicação do Inventário de Satisfação com Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Elaborada pelo autor

O ISQVT, é um inventário que tem uma pontuação mínima de 1 até o máximo de 6 pontos. Ele está dividido em oito blocos de análise, e investiga a satisfação da PCD quanto aos fatores remuneração; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades;

oportunidades de crescimento profissional; integração social na organizacional; direitos na instituição; equilíbrio: trabalho e vida; e relevância do trabalho, conforme apresentado na Figura 3.

O valor final de cada fator de análise ocorre através da média aritmética dos resultados dos itens que compõem o fator. Médias entre 1 e 3, indicam insatisfação do profissional em relação aqueles fatores. Médias acima de 3 indicam que o funcionário está satisfeito. Dos profissionais com deficiência que foram acompanhados desde a sua entrada na organização até o término de sua experiência, foram um total de 6 funcionários. Estes funcionários responderam o ISQVT no período de 60 dias de experiência, o que resultou no gráfico apresentado acima, que consta a média do ISQVT dos 6 funcionários. Os resultados obtidos indicam que, de uma maneira geral, os funcionários se sentem satisfeitos com as condições oferecidas pela organização.

Entre 70 e 80 dias da experiência do novo funcionário, foi realizada uma nova entrevista com o gestor da PCD, e neste momento, com o foco de fazer uma devolutiva sobre o acompanhamento funcional realizado, foi informado sobre a saúde mental da PCD, os fatores positivos da adaptação nas atividades laborais, bem como, os fatores obstrutivos, além dos aspectos relacionados à interação com os colegas e com a gestão. A entrevista devolutiva subsidiava a avaliação de experiência final da PCD, realizada pelo gestor.

## Considerações Finais

Dentre as intervenções psicológicas realizadas, a maior contribuição foi a possibilidade de confrontar as crenças de todos os atores do processo frente à dinâmica da diversidade. Percebe-se que os pressupostos da normalidade ainda são imperativos nos processos organizativos da empresa, reforçando a necessidade de mudanças a nível cultural.

No que se refere ao papel exercido pelos gestores dentro das organizações, é necessário que apresentem funções integradoras, facilitadoras, e promotoras de desenvolvimento, tanto intelectual quanto social, ao profissional PCD, diminuindo assim comportamentos de exclusão e preconceito, criando condições para trabalhos em equipe e igualdade e, buscando o desenvolvimento de competências e habilidades.

No sentido de auxiliar na inclusão das PCDs no âmbito das organizações, é imprescindível realizar um trabalho de preparação e sensibilização das lideranças, dos colaboradores e dos profissionais de gestão de pessoas. Estas ações têm como principal objetivo a apresentação de uma nova forma de conceber as deficiências e iniciar um processo de mudança na cultura organizacional, que leve os atores desse processo a abandonar atitudes excludentes para a aquisição de atitudes inclusivas.

Dentre algumas possibilidades interventivas, podem ser realizados grupos de trabalho, com as lideranças diretas abordando alguns aspectos importantes, como: a ênfase no ser humano e na responsabilidade social; identificar as principais deficiências com as quais a organização já conhece ou atua; identificar os comportamentos mais adequados para as intervenções com as PCD; identificar as facilidades e dificuldades nessa inclusão e elaborar planos de ação para suprimir as dificuldades. O segundo público que necessita de uma intervenção são os colaboradores da organização. Para a sensibilização com os colaboradores que atuam juntamente às PCD, propõe-se um programa que abranja os mesmos critérios abordados com as lideranças.

Como meio de qualificar (ou preparar) os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas, faz-se necessário uma capacitação desses profissionais responsáveis pelas contratações e inclusão das PCD. Como alternativa de intervenção está a análise dos meios de contratação utilizados, verificando se está sendo possível identificar claramente as características dos candidatos com o processo vigente, bem como, identificar os meios mais

adequados para a contratação, como por exemplo, entrevistas, testes e dinâmicas. Juntamente a esses aspectos, é imprescindível abordar as características de integração, superproteção, dependência e autonomia, comunicação, potencialidades e limitações, com a ênfase no ser humano e no atendimento integral ao sujeito. O sucesso na inclusão e a garantia de permanência na vaga de emprego requerem um processo de formação inicial específica, mas a chave que fará a diferença consiste em que o apoio seja prolongado em longo prazo (HERNÁNDEZ; CERRILLO; IZUZQUIZA, 2007).

É possível afirmar hoje que o entendimento sobre incluir pessoas com deficiência é um desafio, porém, é imprescindível que os sujeitos demonstrem compreensão frente às mudanças e diferenças, promovendo justiça e igualdade, as quais todos têm direito. A deficiência apresenta estreita relação com os fenômenos sociais, passando por diversos estereótipos, até ser vista como uma manifestação das diversidades humanas, permitindo assim que os indivíduos possam experimentar-se como sujeitos, frente ao estudo, trabalho e relacionamentos sociais.

#### Referências

AMIRALIAN, M. L. T. M. et al. *Deficiência: alternativas de intervenção*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1997. 175 p.

BARBOSA-GOMES, J. F.; CARVALHO, M. O. O profissional com deficiência e mercado de trabalho: parceria de sucesso. In CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá. 2010. p. 201-210.

BERNAL, A. O. *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado*. Porto Alegre: Artmed. 2010. 240 p.

BORGES, L. O.; CARVALHO, V. D. Tutorização organizacional de novos empregados. In BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed. 2013. p. 406-432.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Instrumentos de diagnóstico. In CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá. 2010. p. 283-294.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Pessoas com deficiência e trabalho: percepção de gerentes e pós-graduandos em administração. *Psicologia Clínica, Ciência e Profissão*. v. 29. n. 2. p. 244-257, 2009.

FERNANDES, A. B. A inclusão no mundo do trabalho: uma análise histórica e contemporânea da pessoa com deficiência. In Grupo de Estudos e Pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho – CNPQA – LABPOT. *Temas contemporâneos em psicologia organizacional* (pp. 30-47). São Paulo: Expressão e Arte. 2010. p. 30-47.

HERNÁNDEZ, R.; CERRILLO, R; IZUZQUIZA, D. La inclusión de discapacitados intelectuales em el mundo laboral: análisis cualitativo estudio de um caso. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*. v. 3. n. 2. p. 27-46, 2009.

RODRIGUES, A., ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. *Psicologia social*. 29ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2012. 688 p.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. 2004. p. 443-463.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2009. 496 p.