
A comunicação como ferramenta de mediação para conflitos gerados pelo capacitismo no ambiente de trabalho¹

Davi Henrique Soares BATISTA²
Isadora Pricila Jácome RAMALHO³

Kelinne Gabriela MACIEL⁴

Fellipe Sá BRASILEIRO⁵

Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB

RESUMO

Este artigo discute a natureza transformadora de estratégias de mediação comunicativa aplicadas na resolução de conflitos gerados pelo capacitismo no espaço de trabalho. Trata-se de uma análise exploratória, a partir de metodologia qualitativa, baseada nas etapas do processo de mediação, do episódio “*Can they even do the job*” da campanha *Ableism hotline*, produzida pela *Disability Advocacy Resource Unit* (DARU), que aborda uma situação de barreira atitudinal e suas consequências para o indivíduo e o coletivo. Assim, este estudo identificou a comunicação como uma ferramenta essencial para o processo de mediação de conflitos do tipo nas organizações, uma vez que é capaz de gerar transformação nas relações interpessoais no ambiente organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: capacitismo; ambiente de trabalho; mediação comunicativa; resolução de conflitos.

INTRODUÇÃO

Ao adentrarmos na esfera dos assuntos emblemáticos que permeiam uma organização, é perceptível que a diversidade social entre indivíduos que estabelecem relações dentro de um mesmo grupo é latente. Trata-se de diversas personalidades trabalhando em conjunto por um objetivo compartilhado, porém com necessidades, aspirações e comportamentos distintos, os quais são moldados a partir de um padrão de cultura organizacional dominante. Nesse contexto, um ambiente propício para a construção de relações e desconstrução de pensamentos preconceituosos é necessário.

¹ Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XVIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: davihsbatista@gmail.com

³ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: isadorapricilaj@gmail.com

⁴ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: kelinnegabriela@gmail.com

⁵ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas da UFPB, e-mail: fellipesa@hotmail.com

Promover relações inclusivas, portanto, é importante para o desenvolvimento humano. Essas relações devem abarcar a diversidade e o mútuo conhecimento, que, por sua vez, estimula a diversidade funcional - terminologia livre de exterioridades com teor negativo sobre a deficiência de um indivíduo, independente do grau (PEREIRA, 2009).

Com o passar do tempo, a ideia que transitava sobre a incapacidade de um indivíduo com deficiência ingressar ao mercado de trabalho foi perdendo espaço, embora algumas organizações hesitem, ainda, a essas contratações. Neste caso, ainda há uma resistência quanto à aceitação de pessoas com deficiência sem um olhar de solidariedade.

Ao longo da história, a sociedade praticava a exclusão social da pessoa com deficiência e estabelecia padrões que os consideravam como incapazes de realizar qualquer atividade relacionada ao trabalho (DÃO E LIMA, 2021, p. 06).

Pensar o ambiente de trabalho sob a ótica da inclusão é se despir de ideologias preconceituosas e atentar-se aos disparates que emergem no quesito da valorização profissional e de habilidade - dentro de um ambiente conflitante entre a confiabilidade relativa à eficiência no cumprimento de atribuições e alcance de resultados - e a insegurança derivada de um estereótipo de incapacidade física ou intelectual. Tal pensamento deve ser democratizado aos empregadores visando suprimir as barreiras pré-existentes. Desta forma, espera-se que a potencialidade de um indivíduo para o trabalho deverá sobrepor à sua deficiência (MELLO e CABISTANI, 2019).

No Brasil, a Lei 8.213, de 1991 determina a contratação de 2% até 5% de pessoas com deficiência (PCD) para organizações com quadro de colaboradores acima de 100 contratados. Mas não é raro que o ambiente ao qual essas pessoas são inseridas carregue um prejuízo enraizado na sociedade relacionado a uma visão limitante sobre a competência que a pessoa com deficiência tem em desenvolver um trabalho em sua plenitude. Sobre isto, Mello e Cabistani (2019, p. 120) dispõe que “o preconceito às pessoas com deficiência configura-se como um mecanismo de negação social, já que as diferenças são vistas como carência, falta ou impossibilidade”.

Essa negação que os autores apontam ratifica a existência de uma incógnita em saber lidar com conjunturas emergentes relacionadas à desinformação sobre essa comunidade, assentadas em insegurança e compatibilidade profissional. Desta forma, a

abusão iminente no ambiente de trabalho é levada a pautas de discussões acadêmicas e sociais, como o Capacitismo, termo traduzido da palavra inglesa “*ableism*” (SASSAKI, 2020). Embora essa terminologia não seja oficialmente reconhecida na língua portuguesa, já se apresenta no Glossário de Acessibilidade da Câmara do Deputados:

Capacitismo: ato de discriminação, preconceito ou opressão contra pessoa com deficiência. É barreira atitudinal. Em geral, ocorre quando alguém considera uma pessoa incapaz, por conta de diferenças e impedimentos corporais. O capacitismo está focalizado nas supostas ‘capacidades das pessoas sem deficiência’ como referência para mostrar as supostas ‘limitações das pessoas com deficiência’. No capacitismo, a ênfase é colocada nas supostas ‘pessoas capazes’, as quais constituem a maioria da população e são supostamente consideradas ‘normais’ (BRASIL, 2021).

Sendo assim, o capacitismo está pautado em atitudes preconceituosas expressas dentro de um cenário pelo qual atores inferem uma barreira entre a compreensão e aceitação do distinto. Isto resulta nos discursos que levam ao questionamento sobre a autonomia do indivíduo ao operar naquele ambiente e disfarçam a intolerância em normalizar a independência de uma pessoa com deficiência e seu exercício profissional.

Para Lima (2021), o capacitismo está atrelado ao modo de visão social do ser ‘normal’ dentro de uma padronização corporal, na qual a deficiência é inerente. Isto sugere uma cultura opressora dentro de espaços conflitantes entre a expectativa de gerar resultados satisfatórios e a interferência dos processos comuns àqueles que buscam a integração. O autor ainda comenta sobre a “expectativa de comportamento” (LIMA, 2021, p. 11), quando as pessoas referenciam a deficiência como algo que excede ao padrão, no entanto, surreal e fora do juízo das limitações e características individuais.

Nas organizações essa opressão se dá pela exclusão ou subestimação desses indivíduos em suas respectivas funções no ambiente de trabalho. Nesse cenário, acreditamos que a mediação pode atuar com mecanismo de transformação e promoção das dimensões éticas da vida social, tais como: respeito, tolerância, democracia e não discriminação (ALMEIDA, ALBUQUERQUE, SANTOS, 2013). Diante disso, este artigo tem por objetivo refletir acerca da mediação como perspectiva comunicativa voltada à transformação destes conflitos em entendimentos no âmbito organizacional.

A MEDIAÇÃO COMUNICATIVA COMO PERSPECTIVA DE TRANSFORMAÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Os conflitos fazem parte integral das relações humanas e estão presentes no desenvolvimento da sociedade. Vasconcelos (2020) descreve o conflito como a divergência presente em uma disputa entre os indivíduos. Decorre de interesses, valores e expectativas em desacordo. Essa disputa, geralmente, causa aos envolvidos um sentimento de revanche e de reafirmação de suas posições, o qual pode gerar como consequência a polarização destrutiva e a dificuldade em compreender a outra parte.

A mediação mostra-se eficaz na resolução de conflitos uma vez que leva em consideração as dimensões éticas da vida social, como o respeito, a democracia, a cooperação, a solidariedade, a tolerância e a não discriminação. Diante disso, a mediação busca a regulação dos conflitos por meio da comunicação entre ambas as partes, comunicação esta que estimula a escuta, a discussão e a análise dos fatos apresentados.

De acordo com Wolton (2010), a comunicação é um meio de compartilhamento e de troca. A comunicação remete à ideia de relação, de compartilhamento e negociação. Nesse sentido, o ato de se comunicar tem o poder transformador nas relações sociais e pode amenizar as dissidências existentes. A comunicação, portanto, assume um papel de destaque, uma vez que é através dela que os laços afetivos são formados. Nessa direção, acrescentamos que a mediação comunicativa é capaz de fomentar respeito e empatia.

O caráter principal da mediação é encontrar, a partir da facilitação consciente de um terceiro, um ponto em comum entre os envolvidos a fim de que eles sejam capazes de refletir acerca das soluções para suas divergências. A mais eficaz é sempre aquela que estimula (e parte de) uma efetiva comunicação entre as pessoas capaz de produzir frutos na vida dos mesmos. Sobre o conceito de mediação, Muszkat destaca que:

Um saber comprometido com a epistemologia contemporânea de perspectiva ecológica e construtivista, aplicável a todo e qualquer campo da vida humana. A mediação implica um saber, uma episteme, resultante de vários outros saberes, cuja transversalidade fornecerá o instrumental para uma prática que pressupõe a planificação e aplicação de uma série de passos ordenados no tempo (2008, p. 12).

Importante ressaltar que a mediação se configura como um processo contínuo diretamente ligado à transformação social, que resulta na melhoria das relações humanas. Nesse contexto, quando incorporada à cultura organizacional, estimula a sociabilidade e a compreensão mútua, além de contribuir para a participação democrática de todos/as.

Os protagonistas do processo de mediação são sujeitos detentores de bagagens culturais e experiências únicas que participam na construção ou reconstrução das suas próprias histórias de vida, da relação com os outros e do contexto em que estão inseridos (ALMEIDA, ALBUQUERQUE, SANTOS, 2013, p. 145).

Ressalta-se, ainda, que o processo de mediação deve ser ancorado em valores universais que prezam pela dignidade humana, cidadania e cooperação social. Assim, estimula a construção de vínculos e reconstrói relações que foram rompidas no âmbito interno (pessoas) ou externo (organizações). Por isso, como um conjunto de práticas comunicativas, torna-se uma perspectiva cada vez mais necessária nas organizações.

A mediação propriamente dita não está na lei, mas no método da linguagem ordinária das pessoas, na transdisciplinaridade, nas expressões espontâneas de sentimentos, interesses e necessidades dos mediandos, e na metodologia das estratégias procedimentais, tendo como fundamentos iniciais a cooperação e a boa-fé (VASCONCELOS, 2020, p. 145).

Nesta perspectiva, torna-se necessário que o mediador possua alguns atributos e competências para que o processo seja bem-sucedido. O mesmo precisa fazer uso da escuta ativa, parcialidade e capacidade de sintaxe da situação. O mediador é entendido como facilitador do processo e construtor da harmonia social. É através da escuta e questionamentos que o mediador auxilia as partes a esclarecer seus posicionamentos, delineando o contexto, amenizando palavras agressivas, utilizando a polidez linguística, e contribuindo para o esclarecimento dos fatos de maneira pacífica.

Para Vasconcelos (2020), o mediador direciona os envolvidos a perceberem que o conflito é algo natural nas relações, sem constrangimentos, sendo importante estarem ali buscando uma solução justa. Dessa maneira, todos seguem, paralelamente aos atos comunicativos, observando a perspectiva do outro e desvelando os interesses mútuos.

Diante disso, o profissional de Relações Públicas pode exercer o papel de mediador com maestria na medida em que compreende a comunicação de uma maneira

holística, isto é, como ecossistema constitutivo de relações interpessoais capaz de resolver conflitos emergentes e promover a cultura da paz entre diferentes públicos existentes.

As relações públicas ajudam nossa sociedade complexa e pluralista a chegar a decisões e funcionar de forma mais eficaz ao contribuir para o entendimento mútuo entre grupos e instituições. Isso serve para criar harmonia entre o público e as políticas públicas (LATTIMORE et al, 2012, p. 22).

Portanto, a mediação tem amplo espectro de aplicação; aplica-se às relações trabalhistas, familiares, escolares, organizacionais, ou seja, onde existem relações interpessoais. A prática da mediação nas organizações também constrói um ambiente harmônico e engajado com o desenvolvimento social. Ambiente este que se atém às necessidades dos trabalhadores e que promova a inclusão. Organizações saudáveis são aquelas que se preocupam com os indivíduos que compõem a sociedade. Assim, passam a ser organizações respeitadas, pois aplicam em sua cultura a responsabilidade social.

Nessa perspectiva, cabe aos gestores a competência de implementação da mediação comunicativa, entendendo-a como mecanismo relevante para o bom funcionamento das relações trabalhistas. Afinal, de acordo com o entendimento de Ramalho e Colpo (2022, p. 5), "os indivíduos que possuem influência dentro das organizações precisam ser bem preparados para mediar conflitos existentes". Estes, sem dúvidas, devem ser os primeiros a se engajarem na criação de uma cultura de mediação.

ESTRATÉGIA DE MEDIAÇÃO CONTRA O CAPACITISMO NO AMBIENTE DE TRABALHO: O CASO DA CAMPANHA “CAN THEY EVEN DO THE JOB”

Nesta seção, desenvolvemos uma análise de um dos episódios da campanha *Ableism hotline*, intitulado “*Can they even do the job*”⁶, a fim de identificarmos aspectos e etapas do processo de mediação presentes na narrativa apresentada. A campanha é produzida pela *Disability Advocacy Resource Unit* (DARU), uma organização australiana dedicada à luta pela promoção e proteção dos direitos das pessoas com deficiência.

⁶ Link de acesso ao episódio: <https://www.youtube.com/watch?v=WHT80mfIpdE>. Acesso em 15 de junho de 2022.

Entre outras atividades, a DARU é responsável por promover fóruns, publicações, notícias, comissões e cursos que buscam educar a sociedade e dar visibilidade às necessidades das pessoas com deficiência. Como parte de um módulo de seus cursos, a DARU desenvolveu a campanha *Ableism hotline*, uma série de vídeos que simula uma central de atendimento que tira dúvidas das pessoas sobre criação de filhos com deficiência, escolas especiais, acessibilidade em eventos, entre outras questões. Cada um dos cenários projetados é construído de modo a abordar situações corriqueiras que são repletas de capacitismo e, assim, ajudar às pessoas a reconhecerem a sua manifestação.

O episódio “*Can they even do the job*”, o segundo da série de vídeos, apresenta uma gerente que acaba de saber que irá receber em sua equipe uma pessoa com deficiência e recorre à central de atendimento para buscar ajuda. Ao mencionar a chegada de um colaborador com deficiência e ser perguntada pelo atendente sobre qual o problema específico que enfrentava, a gerente demonstra surpresa com a indagação e responde: “Quero dizer: ele consegue fazer o trabalho?”, argumentando que seu funcionário seria mais lento e precisaria de folgas para ir a consultas médicas, e que não poderia depender de uma pessoa com deficiência dado o ritmo célere das demandas do seu setor.

Figura 1 - Gerente conversando com atendente



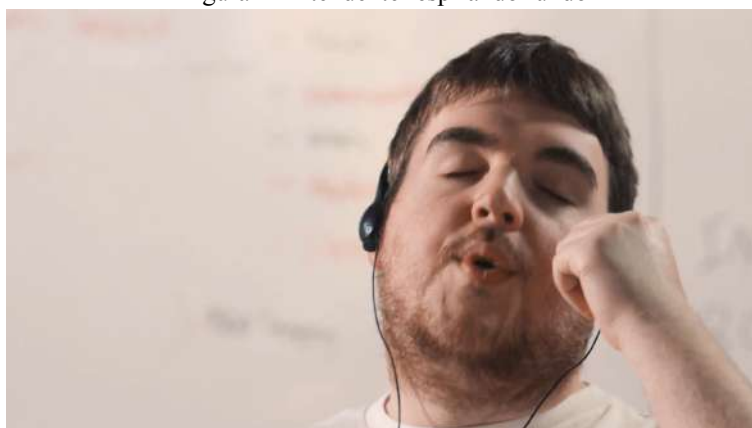
Fonte: Canal do YouTube DARU

O atendente busca demonstrar compreensão com a situação e tenta levar a gerente a entender que o problema está em sua percepção sobre o novo funcionário. Ele apresenta, então, dados de pesquisas realizadas entre pessoas com deficiência que

mostraram um menor índice de ociosidade, rotatividade, incidentes ou acidentes de trabalho em relação a funcionários sem deficiência. Também passa a divulgar outros dados que demonstram benefícios mais diretos à empresa, como ganho na reputação da marca e a retenção de talentos. Além disso, argumenta como um ambiente de trabalho diverso é capaz de beneficiar os funcionários, a empresa e a comunidade como um todo.

A gerente demonstra interesse pelo fato da diversidade em sua organização promover ganhos para a reputação da marca, mesmo não demonstrando tanta credulidade. Ela, então, menciona um outro problema: não há muito espaço em sua empresa, o que os fizeram utilizar o banheiro destinado às pessoas com deficiência como depósito, e pergunta se com a chegada do novo colaborador deveria liberar o espaço. O episódio é finalizado com o atendente respirando fundo e respondendo “sim” à pergunta feita.

Figura 2 - Atendente respirando fundo



Fonte: Canal do YouTube DARU

No episódio, podemos identificar um processo de mediação informal e situacional, no qual o atendente desempenha um papel de mediador, analisando a versão de uma das partes - a gerente da organização. Ele busca reunir as informações, elaborando perguntas à parte e a provocando a dar-lhe mais dados. Após compreender melhor a situação, o atendente passa a propor uma nova perspectiva a respeito do real problema e como saná-lo, buscando o tempo todo trazer racionalidade à sua argumentação.

Em todo o processo comunicativo é possível perceber o atendente desenvolvendo habilidades que são requisitos para um mediador, como: escuta atenta e

ativa, controle de emoções, proposição de nova perspectiva, estímulo à resolução transformativa, entre outras. Pode-se concluir, então, que o episódio elucidado, através de uma abordagem de mediação e solução construtiva, como o capacitismo está presente em situações cotidianas do ambiente de trabalho, além de sensibilizar os espectadores para os desafios enfrentados por pessoas com deficiência na busca por uma colocação no mercado de trabalho.

Nesse sentido, o episódio da campanha nos revela uma estratégia de dupla mediação: (i) como uma ação de intervenção comunicativa na realidade social, materializada em suporte audiovisual amplamente disseminado nas plataformas digitais; (ii) como uma ação educomunicativa orientada à transformação de perspectivas acerca do capacitismo, materializada em roteiro composto por elementos simbólicos presentes na cultura da mediação e na cultura do capacitismo. Com efeito, desponta como um exemplo estratégico passível de ser aplicado e ampliado no ambiente organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos são inevitáveis em qualquer relação humana. Sendo assim, um ambiente pacífico não se caracteriza pela ausência de conflito, mas por sua resolução contínua e construtiva. É importante levar em conta que a diversidade é existente nesses ambientes, uma vez que eles são compostos por pessoas com culturas e crenças diferentes e em constantes mudanças que produzem situações conflitantes, como o capacitismo.

No entanto, deve-se observar que as pessoas com deficiência enfrentam não somente a barreira da negação, mas também a da conquista por seu espaço no mercado de trabalho. O capacitismo é uma atitude cruel disfarçada de uma “preocupação de adaptação” que tende a diminuir àquele profissional com deficiência. A mediação, portanto, pode ser aliada ao desenvolvimento pessoal dos envolvidos nesses contextos.

A comunicação constitui-se como lugar essencial para o processo de mediação de conflitos, inclusive nas discussões a respeito do capacitismo no ambiente de trabalho, uma vez que proporciona a justa participação das partes, a exposição dos fatos e crenças, e o compartilhamento de ideias que levam à resolução dos conflitos pré-existentes.

As organizações, enquanto agentes sociais, necessitam estar sensíveis aos seus conflitos internos e ao estímulo do gerenciamento adequado das controvérsias. Um ambiente educado em bases inclusivas viabiliza a maior inserção das pessoas com deficiência, incentiva a escuta empática e encoraja a colaboração entre os trabalhadores em toda a dinâmica da organização, proporcionando um espaço criativo para proposição de ideias e equitativo para as relações interpessoais. Os líderes organizacionais, sem dúvidas, são responsáveis pela disseminação da mediação comunicativa na cultura.

Não existe um modelo a ser seguido. O exemplo do caso analisado neste artigo pode ser uma referência, dentre as inúmeras possibilidades criativas, para o desenvolvimento de uma melhor fluidez ao processo da conscientização coletiva acerca do capacitismo. Ele demonstra que a diversidade funcional existe e não infere no foco dos resultados, pelo contrário, agrega valor à organização e à sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H.N., PINTO ALBUQUERQUE, C. Y CRUZ SANTOS, C. (2013): **Cultura de Paz e Mediação Social: Fundamentos para a construção de uma sociedade mais justa e participativa**, Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 12, pp. 132-157. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2013.n12.45266

BRASIL, Câmara dos Deputados. **Glossário de Acessibilidade**. In: Acessibilidade na Câmara. [S. l.], s.d. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/responsabilidade-social-e-ambiental/acessibilidade/glossarios/glossario.html>. Acesso em: 13 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Art. 93. Brasília, 24 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 9 jun. 2022.

DÃO, Sara Regina Jardim; LIMA, Otávio Augusto Custódio de. **Mercado de Trabalho e a Pessoa com deficiência**. s.d. 20 p. Artigo (Graduação em Direito) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, 2021 Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/2116/TC%20-%20Sara%20Regina%20Jardim%20D%C3%A3o.pdf?sequence=1>. Acesso em: 8 jun. 2022.

LATTIMORE, DAN. **Relações públicas: profissão e prática**. 3 edição . ed. Porto Alegre: AMGH editora, 2011. 424 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580550412/pageid/0>. Acesso em: 21 mar. 2022.

LIMA, André Luís de Souza. Capacitismo e eugenia na educação brasileira: uma reflexão a partir de aproximações epistemológicas. **Revista PHILIA | Filosofia, Literatura & Arte**, Porto Alegre, volume 3, número 1, p. 2 20, maio de 2021.

MELLO, L. S.; CABISTANI, L. G. Capacitismo e lugar de fala: repensando barreiras atitudinais. **Revista da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 23, p. 118–139, 2019. Disponível em: <https://revistadpers.emnuvens.com.br/defensoria/article/view/112>. Acesso em: 08 jun. 2022.

MUSZKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2008
organizações. Universidade Federal de Alagoas. 2022.

PEREIRA, R. **Diversidade funcional: a diferença e o histórico modelo de homem-padrão**. SciELO Brasil, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 715-728, 28 set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/hcsm/a/9d7FrYfH46n8V9JPwGcQVTf/?lang=pt>. Acesso em: 7 jun. 2022.

RAMALHO, I.P. J. COLPO, C. D. **A CNV Através das Relações de Afeto na Comunicação Organizacional**. In: XVI ABRACORP: Comunicação, trabalho e organizações. Universidade Federal de Alagoas. 2022.

SASSAKI, Romeu. **Capacitismo, incapacitismo e deficitismo na contramão da inclusão**. In: Sociedade Inclusiva: Um mundo para todos. S.d, 1 maio 2020. Disponível em: <https://www.sociedadeinclusiva.com.br/2020/05/01/capacitismo-incapacitismo-e-deficientismo-na-contramao-da-inclusao/>. Acesso em: 9 jun. 2022.

SILVA, Luciana. **Mediação de conflitos**. [S. l.]: Editora Atlas, 2009. 346 p. v. 1. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478866/pageid/362>. Acesso em: 14 jun. 2022.

VASCONCELOS, Carlos. **Mediação de conflitos: E práticas restaurativas**. 7 edição. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2020. 340 p. ISBN 978-85-309-9145-6.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.