

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Thalis Ramos Santos Alves

Contratação de colaboradores com deficiência: a importância da inclusão nas empresas

**Além Paraíba
2021**

Thalis Ramos Santos Alves

Contratação de colaboradores com deficiência: a importância da inclusão nas empresas

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professora orientadora: Elizabeth Damasceno de Souza

Além Paraíba
2021



Thalis Ramos Santos Alves

Contratação de colaboradores com deficiência: a importância da inclusão nas empresas

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof^ª. Orientadora: Elizabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 03 de dezembro de 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, pois sem seu apoio, incentivo e carinho eu jamais teria conseguido concluir meu curso.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, por me abençoar em todos os momentos da minha vida e por ser meu Senhor e ao se filho Jesus Cristo por ser meu Salvador.

Agradeço aos meus pais, Valtenir Alves e Ivone Lucia e a minha vó Ida Ramos por sempre acreditarem em mim, por apoiarem meus sonhos e me incentivarem a seguir em frente.

Agradeço as minhas tias Ivanete e Izaeth pelo apoio, por seus carinhos e palavras de incentivo sempre que duvidei de minha capacidade.

Agradeço a todos os funcionários da Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes, por sempre darem o seu melhor em sua rotina de trabalho, para que tenhamos um ótimo ambiente de estudos.

Agradeço a todos os meus colegas de turma, pelos bons momentos, por emprestar anotações de aula e por estudarmos juntos nas vésperas de provas.

Agradeço a todos os professores, pelo conhecimento compartilhado.

Agradeço especialmente a minha orientadora, Elizabeth Damasceno de Souza, pelo tempo dedicado e pelo empenho em me ajudar.

E agradeço aos componentes da banca examinadora, por apreciarem meu trabalho com carinho e participarem desse momento tão especial em minha vida.

Resumo

O tema desse trabalho é sobre a contratação de colaboradores com deficiência, enfatizando a importância da inclusão nas empresas. O paradigma da inclusão exige mudanças nas posturas sociais, visando a inclusão de minorias, como é o caso das pessoas com deficiência. A efetivação desse paradigma envolve a Responsabilidade Social Empresarial, que é um modelo de gestão que estabelece metas com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e reduzindo as desigualdades sociais. Sendo assim, o problema de pesquisa desse trabalho se baseou na seguinte questão: Qual a importância da contratação de colaboradores com deficiência nas empresas? Portanto, o objetivo geral desse estudo é demonstrar, com base na literatura, a importância da inclusão nas empresas, através da contratação de colaboradores com deficiência. O estudo foi realizado através de uma revisão integrativa da literatura, com a pesquisa de informações em livros, legislações, *sites* governamentais, artigos científicos e trabalhos universitários. Os resultados da pesquisa permitiram verificar que é preciso que o Estado promova espaços adequados e oportunidades para que as pessoas com deficiência aumentem sua independência de locomoção, estudo, profissionalização e empregabilidade, para que se atinja o objetivo da igualdade social. Se constatou que os principais fatores que dificultam a contratação de pessoas com deficiência pelas empresas são: a baixa escolaridade, a falta de qualificação profissional, a falta de acessibilidade, e o preconceito. Concluiu-se que são várias as vantagens para a empresa que investe em uma cultura inclusiva. Cria-se um ambiente laboral mais humano e criativo, investe-se na imagem social da empresa, gera valor para sua marca, traz para seu quadro de colaboradores pessoas que serão totalmente comprometidas e dedicadas às metas organizacionais, amplia-se a diversidade de pontos de vista e de ideias, o que favorece a inovação e o empreendedorismo e torna a empresa mais competitiva, dá a oportunidade para que pessoas com deficiência se tornem independentes e participem da economia local, fornece bons exemplos sobre tolerância e acolhimento com o diferente, que irá se refletir em toda a sociedade, colaborando para a construção de um mundo mais pacífico, fraterno, inclusivo, afetuoso e solidário.

Palavras Chaves: Inclusão. Pessoa com Deficiência. Responsabilidade Social Empresarial.

Abstract

The theme of this work is about hiring employees with disabilities, emphasizing the importance of inclusion in companies. The inclusion paradigm requires changes in social attitudes, aiming at the inclusion of minorities, such as people with disabilities. The realization of this paradigm involves Corporate Social Responsibility, which is a management model that sets goals with the objective of promoting sustainable development, preserving environmental and cultural resources, respecting diversity, and reducing social inequalities. Thus, the research problem of this work was based on the following question: What is the importance of hiring employees with disabilities in companies? Therefore, the general objective of this study is to demonstrate, based on the literature, the importance of inclusion in companies, through the hiring of employees with disabilities. The study was carried out through an integrative literature review, with the search for information in books, legislation, government websites, scientific articles and university papers. The research results showed that it is necessary for the State to promote adequate spaces and opportunities for people with disabilities to increase their independence of mobility, study, professionalization, and employability, in order to achieve the objective of social equality. It was found that the main factors that hinder the hiring of people with disabilities by companies are: low education, lack of professional qualification, lack of accessibility, and prejudice. It was concluded that there are several advantages for the company that invests in an inclusive culture. It creates a more human and creative work environment, invests in the company's social image, generates value for its brand, brings to its workforce people who will be fully committed and dedicated to organizational goals, expands the diversity of points vision and ideas, which favors innovation and entrepreneurship and makes the company more competitive, gives the opportunity for people with disabilities to become independent and participate in the local economy, provides good examples of tolerance and acceptance of the different, which it will be reflected throughout society, contributing to the construction of a more peaceful, fraternal, inclusive, affectionate and solidary world.

Key words: Inclusion. Person with Disabilities. Corporate Social Responsibility.

SUMÁRIO

Introdução	8
Metodologia	11
1 – Desafios da pessoa com deficiência no mercado de trabalho	12
1.1 – Definição de deficiência e de pessoa com deficiência e breve histórico	12
1.2 – Desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho	16
1.3 - Legislações brasileiras e políticas de ações afirmativas em relação a contratação de pessoas com deficiência	19
2 – Cultura organizacional e sua importância para o ambiente laboral inclusivo	24
2.1 – Cultura organizacional inclusiva e valorização dos colaboradores	24
2.2 – O departamento de recursos humanos e sua relação com a cultura organizacional ...	30
3 – Contratação de pessoas com deficiência pelas organizações	35
3.1 – Dificuldades na contratação de pessoas com deficiência	35
3.2 – Elementos e pré-requisitos que influenciam na contratação de colaboradores com deficiência	40
3.3 – Aspectos positivos da contratação de colaboradores com deficiência.....	42
Conclusão	45
Bibliografia.....	47

Introdução

A sociedade brasileira tem dado maior importância aos direitos da pessoa com deficiência e demonstrado preocupação com a inclusão social. Segundo Coutinho, Rodrigues e Passerino (2017), esse tema tem marcado o espaço escolar, a universidade e o mercado de trabalho, apesar do país ainda ter um longo caminho a ser percorrido para ser verdadeiramente inclusivo.

Uma das estratégias utilizada para resolver esse problema são as políticas de ações afirmativas, que surgiram no Brasil a partir dos anos 1990. Essas políticas ajudaram o país a desenvolver dispositivos legais no sentido da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, e a fiscalização de seu cumprimento pressiona os setores de Recursos Humanos (RH) das empresas a incorporar projetos inclusivos que permitam a contratação de colaboradores com deficiência (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

O paradigma da inclusão exige mudanças nas posturas sociais, visando a inclusão de minorias, como é o caso das pessoas com deficiência. A efetivação desse paradigma envolve a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que pode ser definida como um modelo de gestão que estabelece metas com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e reduzindo as desigualdades sociais (MONTEIRO et al., 2011).

Para esse trabalho, o sentido da RSE de interesse é aquele voltado para a valorização das minorias nas empresas, em especial os deficientes, tendo a cidadania por princípio, oferecendo oportunidades iguais e respeito à dignidade nas relações humanas. Sendo assim, o problema de pesquisa desse trabalho se baseou na seguinte questão: Qual a importância da contratação de colaboradores com deficiência nas empresas?

A hipótese é que são várias as vantagens e benefícios, pois ao contratar colaboradores com deficiência, a empresa adota uma posição inclusiva perante a sociedade, ajudando a combater o preconceito; exerce responsabilidade social empresarial; dá oportunidade para que pessoas com deficiências possam ser colaborativas e úteis para sua empresa; promove a diversidade na empresa; permite que esses colaboradores se tornem mais independentes socialmente e economicamente, o que ajuda a movimentar a economia local e do país.

O interesse pelo tema surgiu por esse aluno (autor desse trabalho) ter nascido com uma síndrome genética rara, conhecida como Síndrome Trico Rino Falangeana Tipo I, também denominada de Acro displasia V ou Síndrome de Giedion-Langer, que segundo Carvalho (2009) se caracteriza por algumas alterações físicas típicas, devido a alterações

musculoesqueléticas, particularmente, as epífises em forma de cone das falanges dos dedos, semelhantes as causadas pela artrite idiopática juvenil. Também pode apresentar comprometimento sistêmico, manifestando algum nível de deficiência intelectual e microcefalia.

No entanto, ter alguma deficiência não significa que a pessoa seja incapaz de estudar ou de trabalhar. A pessoa com deficiência, seja ela qual for, possui certos desafios de adaptação, mas também tem a capacidade de responder melhor do que é o esperado dela quando recebe o apoio necessário. Para isso, é necessário que a sociedade em geral tenha para com ela uma doação e um envolvimento ainda maiores do que com os demais. Essa dedicação se justifica não apenas por uma questão de solidariedade para o desenvolvimento integral desse indivíduo, mas também para o benefício dos demais, pois conviver com a diferença enriquece a alma de todos e forma uma sociedade mais justa e humana.

Infelizmente, o ideal de uma sociedade realmente inclusiva ainda está longe de ser alcançado, pois são necessários mais investimentos da esfera pública, através de políticas reais de inclusão, que promovam espaços adequados e oportunidades profissionais para que essa população se torne mais independente. É preciso investimento de um governo que verdadeiramente se preocupe em promover uma sociedade inclusiva, não apenas no papel, através de legislações inclusivas. É preciso que o governo e as empresas enxerguem os benefícios para a sociedade como um todo nesta mudança de paradigma, transformando a contratação de pessoas com deficiência em um instrumento de aprimoramento social e humano.

Sendo assim, justifica-se a relevância desse estudo para explicar, com dados científicos, a importância para as empresas, para a economia, para os deficientes e para a sociedade em geral na contratação de colaboradores com deficiência para as organizações.

Portanto, o objetivo geral desse estudo é demonstrar, com base na literatura, a importância da inclusão nas empresas, através da contratação de colaboradores com deficiência.

Os objetivos específicos são: definir deficiência e pessoa com deficiência; apresentar os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho; citar as legislações brasileiras referentes às políticas de ações afirmativas e as que possuem relação com a contratação de pessoas com deficiência; abordar algumas questões em relação a cultura organizacional e valorização dos colaboradores da empresa e sua relação com um ambiente laboral inclusivo; trazer informações, no contexto do RH das empresas, sobre as dificuldades

encontradas na contratação de pessoas com deficiência; identificar quais os elementos e pré-requisitos exercem influência para a contratação (ou não) de colaboradores com deficiência; demonstrar os aspectos positivos que são percebidos pelas empresas relacionados com a contratação e com o trabalho exercido por colaboradores com deficiência.

O trabalho se dividiu em três capítulos, onde o primeiro tem foco nos desafios que a pessoa com deficiência enfrenta para se inserir no mercado de trabalho. O segundo traz a importância da cultura organizacional e da valorização dos colaboradores para que a empresa tenha um ambiente laboral inclusivo. O terceiro trata exclusivamente das questões relacionadas com a contratação de pessoas com deficiência pelas organizações.

Metodologia

O estudo foi realizado através de uma revisão integrativa da literatura, cujo intuito é, segundo explica Mattos (2015), combinar estudos com diversas metodologias, por exemplo, delineamento experimental e não experimental, integrando os resultados, pois isso permite a combinação de dados da literatura empírica e teórica, ampliando as possibilidades de análise da literatura. Assim, consegue-se um profundo entendimento de um determinado fenômeno com base em estudos anteriores.

Para responder à questão de pesquisa e cumprir com os objetivos propostos, foram pesquisados dados em livros, legislações, *sites* governamentais, artigos científicos e trabalhos universitários (monografias, dissertações e teses), durante os meses de agosto a outubro de 2021. Os critérios de inclusão para os artigos e trabalhos universitários foram: serem escritos nos idiomas português ou inglês; poderem ser acessados integralmente *on-line* ou estarem disponíveis para *download*. Esses documentos foram selecionados através das bases de dados Scielo, CAPES e Google Acadêmico.

Para a escolha dos trabalhos a serem utilizados foi feita uma análise de conteúdo, onde primeiramente foram lidos os títulos e resumos, para uma pré-seleção, seguida pela leitura na íntegra daqueles que se mostraram interessantes para os objetivos dessa pesquisa. A análise de conteúdo foi feita utilizando-se a descrição analítica, que Bardin (2016) explica como sendo o tratamento da informação contida nas mensagens. Dessa forma, se buscou compreender e descrever o conteúdo dos dados coletados. Sendo assim, para organizar os dados pesquisados nos documentos selecionados, foi feito um fichamento de cada um deles, com a anotação dos dados mais importantes e resultados dos estudos, para posterior comparação entre eles ao longo desse trabalho.

1 – Desafios da pessoa com deficiência no mercado de trabalho

Esse primeiro capítulo aborda os desafios enfrentados pela pessoa com deficiência para se inserir no mercado de trabalho. Se inicia definindo o que é deficiência e pessoa com deficiência, pois há muita confusão com esses conceitos, e trazendo um pequeno histórico sobre o tema. Em seguida apresenta os principais desafios em relação a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, do ponto de vista dessa população. Finaliza citando as legislações brasileiras referentes às políticas de ações afirmativas e as que possuem relação com a contratação de pessoas com deficiência, para mostrar um panorama sobre como o país procura lidar com essa situação.

1.1 – Definição de deficiência e de pessoa com deficiência e breve histórico

Primeiramente, em relação a utilização dos termos “pessoa com deficiência”, “portador de deficiência” e “pessoa portadora de necessidades especiais”, uma matéria no site Talento Incluir (2021) explica que a Convenção Internacional da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Direito das Pessoas com Deficiência definiu como correto o termo “Pessoa com deficiência” (PCD), esclarecendo que a pessoa tem algum tipo de deficiência sem que isso a inferiorize, pois deficiência não é sinônimo de doença, por isso o termo “portador” acaba sendo inadequado. Assim, os demais termos não devem mais ser utilizados, apesar de ainda serem encontrados em documentos mais antigos.

De acordo com a legislação brasileira, o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, em seu art. 3º, conceitua deficiência e incapacidade da seguinte maneira:

- I - deficiência – toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;
- II - deficiência permanente – aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e
- III - incapacidade – uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (BRASIL, 1999, *on-line*).

A Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, conceitua a expressão “pessoa com deficiência” da seguinte forma:

Art. 2º. Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015, *on-line*).

O já citado Decreto nº 3.298, de 1999, detalha essa explicação, que foi atualizada pelo Decreto nº 5.296, de 2004, definindo os tipos de deficiência no art. 4º, conforme se segue:

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplicia, tri paresia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;

II - deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz;

III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

IV - deficiência mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:

- a) comunicação;
- b) cuidado pessoal;
- c) habilidades sociais;
- d) utilização dos recursos da comunidade;
- e) saúde e segurança;
- f) habilidades acadêmicas;
- g) lazer; e
- h) trabalho;

V - deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 1999, *on-line*).

Mas seja qual for a definição, é importante que se compreenda que toda PCD merece respeito aos seus direitos fundamentais, começando pelo princípio da dignidade da pessoa humana. encontra-se consagrado no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal, como pilar da República Federativa do Brasil. Segundo Alexandre de Moraes (2007), a dignidade é um valor subjacente às numerosas regras de direito, daí a razão de ser da proibição de toda ofensa à dignidade da pessoa, já que ela representa uma questão de respeito ao ser humano, e que leva o direito positivo a protegê-la, a garanti-la e a vedar atos que possam, de algum modo, levar à sua violação, inclusive na esfera dos direitos sociais.

Mais do que ser uma garantia fundamental, a dignidade da pessoa humana é um princípio que serve de base para todo o ordenamento jurídico brasileiro, bem como para guiar as condutas dos agentes públicos e sociais. No contexto da questão da pessoa com deficiência,

cabe citar a explicação dada por Flávia Piovesan (2012), sobre a construção dos direitos fundamentais e da dignidade humana dessa população, que abrange quatro fases: a) a fase de intolerância, na qual a deficiência simboliza impureza, pecado ou mesmo castigo divino; b) a fase marcada pela invisibilidade desse coletivo; c) a fase orientada por uma ótica assistencialista, pautada na perspectiva médica e biológica de que a deficiência era uma “doença a ser curada”, estando o foco no indivíduo “portador de enfermidade”; d) e a fase orientada pela paradigma dos direitos humanos, em que emergem os direitos à inclusão social da pessoa com deficiência.

Foi sob a inspiração dessa quarta fase que o primeiro documento internacional que tratou dos direitos fundamentais das PCD surgiu. A Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes foi proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, de 9 de dezembro de 1975. Essa Declaração buscou assegurar que a mesma fosse utilizada como base comum e enquadramento de referência para a proteção de 13 direitos, listados no documento, com destaque para os seguintes:

[...]

3. As pessoas deficientes têm o inerente direito ao respeito da sua dignidade humana. As pessoas deficientes, independentemente da origem, natureza e gravidade das suas incapacidades e deficiências, têm os mesmos direitos fundamentais que os seus concidadãos da mesma idade, o que implica, primeiro que tudo, o direito a gozar uma vida digna, tão normal e plena quanto possível.

[...]

5. As pessoas deficientes têm direito a medidas destinadas a permitir-lhes alcançar a maior autonomia possível.

[...]

7 - As pessoas deficientes têm direito à segurança econômica e social e a um nível de vida decente e, de acordo com suas capacidades, a obter e manter um emprego ou desenvolver atividades úteis, produtivas e remuneradas e a participar dos sindicatos.

8 - As pessoas deficientes têm direito de ter suas necessidades especiais levadas em consideração em todos os estágios de planejamento econômico e social.

[...]

(ONU, 1975, *on-line*).

Em seguida destaca-se a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, realizada na Guatemala em 28 de maio de 1999, sendo aprovada pelo Conselho Permanente da Organização dos Estados Americanos (OEA). Nessa Convenção foi reafirmado que as pessoas com deficiência “[...] têm os mesmos direitos humanos e liberdades fundamentais que outras pessoas e que estes direitos, inclusive o direito de não ser submetidas a discriminação com base na deficiência, emanam da dignidade e da igualdade que são inerentes a todo ser humano” (OEA, 1999, *on-line*).

Essa Convenção ainda trouxe uma definição para deficiência, onde: “O termo ‘deficiência’ significa uma restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social”. Em seu art. IV, inciso 2 (b), determina que os Estados Partes devem colaborar de forma efetiva no: “desenvolvimento de meios e recursos destinados a facilitar ou promover a vida independente, a autossuficiência e a integração total, em condições de igualdade, à sociedade das pessoas portadoras de deficiência” (OEA, 1999, *on-line*).

Também valorizando a inclusão, em 13 de dezembro de 2006, a ONU aprovou o texto da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, nos termos da Assembleia Geral n. 61/106. Essa Convenção foi o tratado de direitos humanos mais rapidamente negociado e o primeiro do século XXI, surgindo como resposta da comunidade internacional à longa história de discriminação, exclusão e desumanização das pessoas com deficiência. Dessa forma, essa Convenção se tornou pródiga no que se refere à dignidade da pessoa humana, pois já em seu art. 1º esclarece que seu propósito é promover o respeito pela dignidade inerente à pessoa com deficiência, e em seu art. 8 preconiza que os Estados-Partes devem se comprometer na adoção de medidas que conscientizem e fomentem o respeito pelos direitos e pela dignidade das pessoas com deficiência (RIBEIRO, 2018b).

O item (y), do preâmbulo da Convenção Internacional Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ratificada pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, explica que os Estados-Parte estão:

y) Convictos que uma convenção internacional abrangente e integral para promover e proteger os direitos e dignidade das pessoas com deficiência irá dar um significativo contributo para voltar a abordar a profunda desvantagem social das pessoas com deficiências e promover a sua participação nas esferas civil, política, económica, social e cultural com oportunidades iguais, tanto nos países em desenvolvimento como nos desenvolvidos (BRASIL, 2009, *on-line*).

A realização dessa Convenção foi de extrema importância, pois existem no mundo 600 milhões de pessoas com deficiência, sendo que 400 milhões vivem em países pobres ou em desenvolvimento. A pobreza em geral pode se ver refletida nos altos índices de desemprego dessas pessoas. Segundo dados do Banco Mundial, o desemprego desta população é de 80 a 90% na América Latina. Isto evidencia que a exclusão de pessoas com deficiência gera uma perda significativa do Produto Interno Bruto (PIB). No Brasil, 27% destes brasileiros vivem em situação de pobreza extrema e 53% são pobres (VITAL, 2008).

Na realidade brasileira a população de pessoas com algum grau de deficiência (em pelo menos uma das habilidades investigadas pelo Censo, que foram enxergar, ouvir, caminhar ou subir degraus, ou possuir deficiência mental/intelectual), segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010 (último censo realizado no país até o ano de 2021), representa 24% do total, o que corresponde a aproximadamente 46 milhões de pessoas. Ainda conforme esses dados, ao considerar apenas aqueles que possuem grande ou total dificuldade nos quesitos avaliados, são mais de 12,5 milhões de brasileiros com deficiência, o que corresponde a 6,7% da população. A deficiência visual estava presente em 3,4% da população brasileira; a deficiência motora em 2,3%; deficiência auditiva em 1,1%; e a deficiência mental/intelectual em 1,4% (IBGE, 2021).

Dados mais recentes, de um levantamento do IBGE com base na Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) de 2019, aponta que 8,4% da população brasileira acima de 2 anos (o que representa 17,3 milhões de pessoas), possui algum tipo de deficiência. Quase metade (49,4%) é de idosos. Para os acima de 60 anos, a proporção é de uma a cada quatro pessoas com algum tipo de deficiência. Do total, 7,8 milhões (3,8% da população acima de dois anos) possuem deficiência física nos membros inferiores e 2,7% nos membros superiores. Já em relação a deficiência visual são 3,4% e 1,1%, deficiência auditiva. Sobre deficiência intelectual são 1,2% (2,5 milhões de brasileiros) (JANONE; ALMEIDA, 2021).

A pesquisa também indica a inclusão da PCD no mercado de trabalho ainda é um obstáculo no Brasil, pois apenas 28,3% (em idade de trabalhar, ou seja, com 14 anos ou mais) está presente na força de trabalho nacional. Entre as pessoas sem deficiência, o índice sobe para 66,3%. Essa desigualdade também se mostra na escolaridade, onde 68% da população com deficiência não possui instrução ou tem o ensino fundamental incompleto, sendo que o índice é de 30,9% para as pessoas sem nenhuma das deficiências investigadas (JANONE; ALMEIDA, 2021).

Esses dados possibilitam entender que a resolução da melhoria das condições de vida das pessoas com deficiência não é apenas uma questão de saúde ou assistência ou educação, mas, sobretudo de desenvolvimento do país, na medida em que nenhum país se desenvolverá plenamente se mantiver um contingente dessa magnitude à margem das possibilidades de uma inserção social produtiva.

1.2 – Desafios da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho

O processo de exclusão social de pessoas com deficiência ou necessidade especial é tão antigo quanto a socialização do homem. A estrutura das sociedades, desde suas origens, sempre marginalizou aqueles que apresentam deficiências. Essas pessoas, sem receber respeito, sem atendimento, sem direitos, sempre foram alvo de atitudes preconceituosas e ações impiedosas (MACIEL, 2000).

Segundo Duarte (2001), para que uma PCD consiga manter um equilíbrio emocional positivo é necessário um constante processo de adaptação de sua capacidade de resolver problemas, atendendo as demandas exigidas pela vida cotidiana, fato que pode colaborar para a construção de sua autoimagem positiva. Este processo é fundamental para não gerar ansiedade, medo ou outros sentimentos em demasia e, com isso, não desestruturar seu autoconceito.

A inclusão das PCD é, sem dúvida, uma questão pertinente que se impõe ao conjunto da sociedade. Esta inclusão se justifica não somente por razões morais, tendo em vista a eliminação de preconceitos sobre as PCD, mas também por razões racionais, que se refere à implantação, na escola, no trabalho e na sociedade, das condições que favoreçam a autonomia dessas pessoas na comunidade (BONETI, 1996).

Segundo Boneti (1996), por inclusão se entende uma participação real das pessoas como elementos ativos e produtivos na sociedade. Sendo assim, a participação das PCD em eventos e situações artificialmente criadas para elas reflete uma falsa integração, pois uma que seja verdadeira implica uma participação real na escola, no lazer e no trabalho. Dentro desta perspectiva, é necessário reelaborar o conceito que se tem das PCD. É preciso ter consciência de que elas têm potencial e de que poderão desenvolvê-lo em favor de uma maior autonomia social, e esta autonomia está intimamente relacionada à capacidade da pessoa ter acesso e interagir nos meios sociais. Por isso, adotou-se o termo inclusão, por remeter a algo mais igualitário. O termo integração se baseia na busca por uma “normalização”, tratando todos como iguais, porém negando-se a questão da diferença. Já o termo inclusão é incondicional, inclui a todos, aceitando-se as diferenças, portanto se pensando em como superá-las.

Além disso, como colocam Esteves, Cruz e Bertelli (2013), a inclusão também favorece as pessoas regulares (sem deficiências), no sentido em que permite que desenvolvam habilidades e tolerância para lidar com a diversidade.

A participação de PCD no mercado de trabalho é uma maneira de promover a inclusão social. Existem, porém, diversos desafios que precisam ser considerados até a conquista do emprego formal. Nesse sentido, pesquisas realizadas no Brasil, ao longo da última década,

identificaram que o baixo nível de escolarização entre a população com deficiência é um dos principais fatores que dificulta sua inserção profissional. Afinal, o histórico educacional influi na esfera profissional, por exemplo, na etapa de seleção dos candidatos, tipo de vaga desejada e, conseqüentemente, na remuneração. Inclusive, esse argumento é, muitas vezes, utilizado como argumento pelos empregadores para o não cumprimento das cotas de reservas de vagas que a legislação estabelece (LORENZO; SILVA, 2020).

Nesse contexto, nota-se é que a PCD que precisa atender aos critérios, o que está na contramão do paradigma da inclusão, que considera que o meio deve prover condições de acesso, podendo a empresa ajustar as exigências para possibilitar a contratação, ao invés de dificultá-la. Desse modo, pode-se dizer que a educação desponta como um diferencial no momento de buscar por um emprego, principalmente para vagas com melhores remunerações (LORENZO; SILVA, 2020, p.48).

Neste contexto, a igualdade de oportunidades e a equidade são os desafios mais significativos para a promoção de uma verdadeira inclusão. Mas, assim como as políticas públicas, a escolarização precisa oferecer as mesmas oportunidades de formação para todos, ou seja, deve ser capaz de se adaptar às diferenças, às características específicas de seus alunos, especialmente às daqueles com deficiências, para respeitar as diferenças e tornar-se mais justa (AZEVEDO; DAMKE, 2017).

Para favorecer a inclusão de profissionais com deficiência no mercado de trabalho, além da questão do investimento na educação das PCD, outros dois pontos são fundamentais: a promoção da acessibilidade e os modos de relacionamento. Nesse sentido, não se trata de negar as diferenças, mas sim de promover as adequações necessárias para a inclusão, o que envolve: adaptações nos espaços físicos e edificações, aquisição de ajuda técnica e de Tecnologia Assistiva para a autonomia no desenvolvimento das atividades profissionais. Também é necessária a adoção de ações de comunicação, informação, sensibilização e capacitação das equipes para uma transformação cultural na qual todos passam a sentir-se incluídos para poderem incluir o outro (SÃO PAULO, 2019).

Hoje em dia é comum se falar em inclusão, mas, para que ela verdadeiramente ocorra, é preciso que haja mais do que palavras vazias. Em primeiro lugar, é fundamental que ocorra uma mudança de pensamento da sociedade em relação a esses debates. É preciso capacitação de diversos profissionais de variados setores para que a inclusão deixe de existir só no discurso e realmente se traduza em ações. Isso porque a inteligência e as capacidades individuais não se definem, se constroem. Nestes casos, a genética e/ou a deficiência representam apenas uma possibilidade, enquanto as competências cognitivas são adquiridas

ao longo do processo de desenvolvimento, a partir dos estímulos recebidos (AZEVEDO; DAMKE, 2017).

Fato é que a sociedade sempre foi diversa. Por todo o país se vê pessoas de diferentes alturas, cor de cabelo, de olhos e da pele, com idades diferentes, estilos diversos entre outras diferenças. Toda essa diversidade vem sendo cada vez mais valorizada, e apostar nesta imensa riqueza humana e cultural se justifica, pois, além de reconhecer o valor de cada ser humano, favorece novos aprendizados, multiplica possibilidades, traz inovação e amplia mercados. A comunidade científica já comprovou que áreas diversas do pensamento são enriquecedoras e podem contribuir umas com as outras, o que potencializa e expande novas ideias. Nesse cenário, a publicidade já reconhece isso e investe muito na diversidade para conquistar novos consumidores. Nas organizações não deveria ser diferente, pois há que se pensar em ações que possam atrair a diversidade para seus ambientes de trabalho. Portanto, o desafio agora é a inclusão e a gestão dessa diversidade no ambiente corporativo (SÃO PAULO, 2019).

1.3 - Legislações brasileiras e políticas de ações afirmativas em relação a contratação de pessoas com deficiência

Desde a Constituição Federal de 1988, o Governo Federal vem inserindo medidas de Ações Afirmativas, através de projetos sociais, leis e medidas educacionais, em busca de diminuir o preconceito no país e promover a igualdade social. Ribeiro (2011) explica que o termo Ações Afirmativas é de origem norte-americana, surgindo através da adoção, pelos presidentes John Kennedy e Lyndon Johnson, de medidas visando promover oportunidades equânimes, naquele primeiro momento, no campo do emprego. O autor afirma que políticas de ações afirmativas, quando bem inseridas, trazem resultados muito benéficos.

Ações afirmativas são a adoção de políticas públicas e, também, privadas (de empresas, por exemplo) criadas com o objetivo de corrigir as desproporções, mudando situações claras de desigualdade social e econômica, direcionadas para promover o grupo que se encontra em posição de desvantagem. Representam, portanto, uma forma de compensar ou reparar a discriminação sofrida por essa população no passado, evitando que essa desigualdade continue se reproduzindo interminavelmente no presente e se projete para o futuro (ALBUQUERQUE; FRAGA FILHO, 2006).

Um dos principais argumentos utilizados para justificar as políticas de ação social é o da reparação, conforme explicam Luiz Augusto Campos e João Feres Júnior em seu estudo:

Ainda que próximo da ideia de Justiça Social, o argumento da Reparação apresenta nuances importantes. Em primeiro lugar, ele não se baseia somente num diagnóstico de há uma dada desigualdade no presente. Mais do que isso, a ideia de reparação recorre a uma interpretação histórica da formação nacional, a qual identifica ocorrência de opressão e crimes contra grupos sociais, que por esse motivo passam a ser beneficiários de ações presentes que visam mitigar os efeitos dos males do passado (CAMPOS; FERES JÚNIOR, 2013, p.16).

Além desse argumento, os autores também citam outros: justiça social (redistribuir resultados ou oportunidades quando desigualdades persistentes e moralmente injustificáveis são detectadas); diversidade (concepção multiculturalista de justiça, por entender que a ausência de determinados grupos sociais em espaços de prestígio e poder é algo em si mesmo injusto); procedimentos e resultados (congrega todos os argumentos que defendem as ações afirmativas, apelando para a eficiência e o sucesso que elas atingiram em outros contextos nacionais) (CAMPOS; FERES JÚNIOR, 2013).

Uma das principais políticas de ações afirmativas brasileiras foi a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, que dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio, e institui o sistema de cotas. Em seu artigo 3º determina que:

Art. 3º Em cada instituição federal de ensino superior, as vagas de que trata o art. 1º desta Lei serão preenchidas, por curso e turno, por autodeclarados pretos, pardos e indígenas e por pessoas com deficiência, nos termos da legislação, em proporção ao total de vagas no mínimo igual à proporção respectiva de pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência na população da unidade da Federação onde está instalada a instituição, segundo o último censo da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (BRASIL, 2012, *on-line*).

De acordo com Irene Gomes e Mônica Marli:

A lei 12.711, conhecida como Lei de Cotas, foi promulgada em 2012 e estabelece que as instituições federais de educação superior e ensino técnico de nível médio reservarão, no mínimo, 50% de suas vagas para estudantes provenientes de escolas públicas. Essas vagas reservadas devem ser subdivididas: metade para estudantes de escolas públicas com renda familiar igual ou inferior a 1,5 salário-mínimo per capita e metade para estudantes de escolas públicas com renda familiar superior a 1,5 salário-mínimo. Em ambas as subdivisões, serão reservadas vagas para pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência, conforme a proporção observada no último Censo Demográfico do IBGE em cada Unidade da Federação (GOMES; MARLI, 2018, p.16).

Carvalho et al. (2017) dizem que, através deste Sistema de Cotas, o governo objetiva proporcionar maior igualdade social, tentando reparar uma segregação que fez com que, até hoje, seja evidente que essas minorias ainda seguem em uma posição de inferioridade na

sociedade, principalmente em relação à qualificação acadêmica e profissional, ocupando funções que necessitam de pouco grau de instrução e possuem baixa remuneração.

As primeiras iniciativas sobre cotas em universidades surgiram nos anos 2000, com o objetivo de democratização da universidade pública, buscando a ampliação do acesso, em especial, para as populações menos favorecidas brasileiras, que possuem menos oportunidades de acesso a uma educação básica de qualidade. Assim, através das cotas, buscou-se dar a esses condição para o ingresso em uma universidade pública. A Lei n. 12.711/2012, portanto, foi um desdobramento das propostas que surgiram em 2000 (LADEIRA; SILVA, 2018).

Mas, na verdade, o Sistema de Cotas deve ser compreendido com uma medida paliativa, mas também é um direito social, já que apesar da esfera da educação ter a tônica do seu desenvolvimento vinculada ao capital, não é impossível transformá-la, pelo contrário. Existe a real possibilidade de se colocar a educação a serviço dos excluídos. Mas, para tanto, são necessárias políticas públicas que realmente promovam educação e inclusão social, e não apenas abertura de vagas (LADEIRA; SILVA, 2018).

Já em relação ao mercado de trabalho, a inclusão profissional de pessoas com deficiência, ou seja, a introdução de PCD em empresas, dividindo espaços com as demais pessoas para execução de atividades profissionais, tem sido concebida, regulada e praticada de acordo com diferentes valores e paradigmas ao longo da história, em distintos contextos. No entanto, em todo o mundo, por muito tempo, o que prevaleceu foi a total segregação dessa parcela da população (BAHIA; SCHOMMER, 2010).

Procurando fomentar a inclusão, o Brasil desenvolveu a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência, com seu direito previsto no artigo 93 da Lei 8.213/91 (lei que definiu os benefícios da Previdência Social), que completou 30 anos esse ano (BRASIL, 1991). Esse direito foi criado para assegurar a inclusão dessa população no mercado de trabalho. Com isso, a lei garante atualmente o emprego de 500 mil pessoas com deficiência em todo o país (RICHTER, 2021).

Essa lei determinou o seguinte:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - Até 200 empregados.....	2%;
II - De 201 a 500.....	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV - De 1.001 em diante.	5%.

§ 1º A dispensa de pessoa com deficiência ou de beneficiário reabilitado da Previdência Social ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90

(noventa) dias e a dispensa imotivada em contrato por prazo indeterminado somente poderão ocorrer após a contratação de outro trabalhador com deficiência ou beneficiário reabilitado da Previdência Social.

§ 2º Ao Ministério do Trabalho e Emprego incumbe estabelecer a sistemática de fiscalização, bem como gerar dados e estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por pessoas com deficiência e por beneficiários reabilitados da Previdência Social, fornecendo-os, quando solicitados, aos sindicatos, às entidades representativas dos empregados ou aos cidadãos interessados.

§ 3º Para a reserva de cargos será considerada somente a contratação direta de pessoa com deficiência, excluído o aprendiz com deficiência de que trata a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 1991, *on-line*).

Apesar de existir multa para o descumprimento dessa lei, que pode chegar a mais de R\$ 200 mil, mesmo após esses 30 anos da legislação ainda há muitas empresas que não a cumprem e os ataques a lei são inúmeros. Trata-se de uma lei que incomoda alguns setores, havendo grupos que não querem, simplesmente por uma questão de discriminação e preconceito (RICHTER, 2021).

O Brasil, como signatário da Convenção Interamericana para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação, estabeleceu em sua constituição um rol acerca dos direitos e garantias de seus cidadãos, tendo como uma de suas bases o art. III dessa Convenção, que diz:

Para alcançar os objetivos desta Convenção, os Estados Partes comprometem-se a:

1. Tomar as medidas de caráter legislativo, social, educacional, trabalhista, ou de qualquer outra natureza, que sejam necessárias para eliminar a discriminação contra as pessoas portadoras de deficiência e proporcionar a sua plena integração à sociedade, entre as quais as medidas abaixo enumeradas, que não devem ser consideradas exclusivas:

a) medidas das autoridades governamentais e/ou entidades privadas para eliminar progressivamente a discriminação e promover a integração na prestação ou fornecimento de bens, serviços, instalações, programas e atividades, tais como o emprego, o transporte, as comunicações, a habitação, o lazer, a educação, o esporte, o acesso à justiça e aos serviços policiais e as atividades políticas e de administração;

b) medidas para que os edifícios, os veículos e as instalações que venham a ser construídos ou fabricados em seus respectivos territórios facilitem o transporte, a comunicação e o acesso das pessoas portadoras de deficiência;

c) medidas para eliminar, na medida do possível, os obstáculos arquitetônicos, de transporte e comunicações que existam, com a finalidade de facilitar o acesso e uso por parte das pessoas portadoras de deficiência; e

d) medidas para assegurar que as pessoas encarregadas de aplicar esta Convenção e a legislação interna sobre esta matéria estejam capacitadas a fazê-lo.

2. Trabalhar prioritariamente nas seguintes áreas:

a) prevenção de todas as formas de deficiência preveníveis;

b) detecção e intervenção precoce, tratamento, reabilitação, educação, formação ocupacional e prestação de serviços completos para garantir o melhor nível de independência e qualidade de vida para as pessoas portadoras de deficiência; e

c) sensibilização da população, por meio de campanhas de educação, destinadas a eliminar preconceitos, estereótipos e outras atitudes que atentam contra o direito das pessoas a serem iguais, permitindo desta forma o respeito e a convivência com as pessoas portadoras de deficiência (BRASIL, 2001, *on-line*).

Algumas legislações foram criadas a partir dessa Convenção e, especialmente, a partir da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. A maioria se voltava para questões de acessibilidade. Mas, de fundamental importância foi a Lei Federal nº 13.146, de 2015, que instituiu o Estatuto da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2015). Até então, a legislação infraconstitucional brasileira já era considerada ampla no que se refere aos direitos da pessoa com deficiência, porém, carecia de atualização, harmonia e efetividade, o que se pretendeu com essa Lei. Com sua promulgação, se buscou dar maior eficiência às normas previstas na Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, avançando na efetivação dos direitos dessa população, promovendo o pleno exercício dos direitos e liberdades, inclusão social e cidadania.

O ordenamento jurídico brasileiro é considerado um dos mais avançados e completos do mundo no que diz respeito à proteção dos direitos das pessoas com deficiência, de forma que, ao longo dos anos, em todo o processo de conquistas e reconhecimento de direitos dessa população, o instituto da acessibilidade destaca-se como principal instrumento para a realização da igualdade material necessária para a dignidade desses cidadãos (RIBEIRO, 2018a).

Mas, apesar de o Brasil ter ratificados todas essas convenções e tratados e ter criado leis exemplares para efetivar os direitos das pessoas com deficiência, é evidente que em alguns casos não se cumpre o que as convenções e leis mandam. Por exemplo, em relação a questão do trabalho, conforme explica Jaime (2009), as inúmeras dificuldades existentes não se resumem apenas em exigir o cumprimento da Lei de Cotas, ou seja, promover a contratação de PCD nos percentuais determinados, mas sim em garantir sua verdadeira inclusão no mercado de trabalho, o que exige a mudança de mentalidades e atitudes, valores sociais, culturais e morais que se encontram fortemente arraigados no país. É preciso fazer a inclusão de PCD por sua eficiência e não por sua deficiência, sendo esse o maior desafio.

Infelizmente, estudos têm identificado que o recrutamento e a admissão de PCD nas empresas tem sido feita, geralmente, sem planejamento para enquadrar esse candidato com as necessidades da empresa. Acaba que essas pessoas são selecionadas apenas para que a legislação seja cumprida e a empresa não seja autuada pelos órgãos fiscalizadores. Portanto, mais estudos são necessários, voltados para promover melhorias nas ações afirmativas sobre a contratação de PCD, trazendo informações que possam melhorar a compreensão dos gestores de RH das organizações sobre a importância e os benefícios de contratar PCD (FIALHO et al., 2017).

2 – Cultura organizacional e sua importância para o ambiente laboral inclusivo

Esse segundo capítulo aborda a importância da cultura organizacional, assim como da valorização dos colaboradores para que a empresa crie um ambiente laboral inclusivo, que favoreça a aceitação, a convivência e a valorização da presença de colaboradores com deficiência na empresa. Também explica a importância do departamento de RH na empresa, tendo em vista que o capital de uma empresa se encontra integralmente dependente de seus recursos humanos. Isso ocorre porque é através do comprometimento de seus colaboradores que uma empresa consegue atingir suas metas organizacionais. Assim sendo, verifica-se que é nos recursos humanos da empresa que se encontra seu diferencial.

2.1 – Cultura organizacional inclusiva e valorização dos colaboradores

Primeiramente, é importante explicar que a formação de uma estratégia de negócio em uma organização está diretamente relacionada com a aprendizagem organizacional e com a capacidade de inovação dessa empresa. Em outras palavras, a gestão da inovação é resultado de um processo coletivo de interação das capacidades organizacionais e do ambiente. Afinal, cabe aos gestores integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais internas e externas, assim como recursos e competências, para tornar possível adaptar a organização ao ambiente, que é sempre mutável. Para tanto, estes dependem de certas condições que favoreçam a sua ação gerencial sobre a inovação, o que envolve estar em uma organização cuja cultura reconheça a importância do conhecimento organizacional, tendo uma visão sistêmica sobre o desenvolvimento de conhecimentos objetivados e associados à estratégia competitiva da empresa (GONZALEZ, 2016).

A Norma NBR ISO 9001:2015, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015, p.27), em seu requisito 7.1.6, define o Conhecimento Organizacional da seguinte forma: “Conhecimento organizacional é conhecimento específico para a organização; ele é obtido por experiência. Ele é informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização”. Também define que o conhecimento organizacional pode ser baseado em:

[...] a) fontes internas (por exemplo, propriedade intelectual; conhecimento obtido de experiência; lições aprendidas de falhas e de projetos bem-sucedidos; captura e compartilhamento de conhecimento e experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços); b) Fontes externas (por exemplo, normas, academia, conferências; compilação de conhecimento de clientes ou provedores externos) (ABNT, 2015, p.27).

O conceito de desenvolvimento organizacional se encontra atrelado ao de comportamento e de cultura organizacional, podendo ser visto como uma estratégia

educacional para as instituições, pois traz como objetivo provocar mudanças em crenças, atitudes, valores e sua estrutura, de forma a permitir uma adaptação aos novos mercados, as novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo de mudanças. Sendo assim, a mudança organizacional planejada ocorre em resposta às demandas ambientais, enfatizando o comportamento com base na experiência (TRAESSEL et al, 2014).

A administração do comportamento organizacional pode, portanto, se manter como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, já que as empresas concorrentes não terão como o copiar (ZEFERINO; SAUERBRONN; CERCHIARO, 2011). Dessa forma, o desenvolvimento organizacional promove a remoção dos obstáculos de aprendizagem dos indivíduos, fazendo com que eles descubram novas capacidades e valorizem os potenciais já existentes (TRAESSEL et al, 2014).

Com isso, é preciso que a empresa determine o conhecimento que se faz necessário para a operação de seus processos e para conseguir alcançar a conformidade de seus produtos e serviços. Além disso, esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária. Ademais, ao verificar as necessidades e tendências de mudanças, a empresa precisa considerar seu conhecimento no momento e determinar como fará para adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional é preciso e quais as atualizações são necessárias (ABNT, 2015).

Nesse cenário, um fator importante no sucesso de uma organização é sua cultura. A cultura organizacional pode influenciar significativamente o desempenho e a eficácia de uma empresa; o moral e a produtividade de seus funcionários; e sua capacidade de atrair, motivar e reter pessoas talentosas. Mas, infelizmente, muitos líderes desconhecem o impacto significativo que a cultura pode ter. Geralmente se usa o termo cultura organizacional em um sentido amplo para se referir à cultura de toda uma organização ou a qualquer unidade de pessoas trabalhando juntas dentro da organização. Em termos práticos, a cultura organizacional descreve o ambiente em que as pessoas trabalham e a influência que ela exerce sobre como elas pensam, agem e experimentam o trabalho. As culturas podem diferir significativamente dentro e entre organizações. Eles podem trazer o melhor das pessoas e criar ambientes excelentes para as pessoas trabalharem ou podem trazer o pior das pessoas e criar ambientes disfuncionais cheios de estresse e tensão (WARRICK, 2017).

Desenvolver a cultura organizacional requer muito mais do que falar sobre cultura e enfatizar sua importância. Para alcançar os melhores resultados, o desenvolvimento da cultura exige líderes que a considerem uma de suas principais tarefas e que entendam a importância

de alinhar as estratégias da organização e a tomada de decisões com os ideais culturais. Ademais, a cultura pode ter uma influência significativa no desempenho, moral, satisfação no trabalho, envolvimento e lealdade dos funcionários, atitudes e motivação dos funcionários, rotatividade, comprometimento com a organização e esforços para atrair e reter funcionários talentosos (WARRICK, 2017).

Ao se considerar os fatores internos da organização para o surgimento de novas tecnologias e consequente inovação, percebe-se que sua avaliação, no intuito de apontar as forças e fraquezas, torna-se de suma importância para a empresa. São vários os fatores que podem ser analisados no ambiente interno das organizações, mas destaca-se entre eles a cultura organizacional, pois, se uma organização não possuir uma cultura propícia ao desenvolvimento de inovações, ela tende ao fracasso. Mesmo porque, a capacidade de inovar está nas habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização, essas habilidades e atitudes dependem de uma cultura que evoque e encoraje sua participação (MACHADO; CARVALHO, HEINZMANN, 2012).

O desempenho da organização é fruto do comportamento dos trabalhadores orientado a partir das relações interpessoais, onde este comportamento é influenciado pelos fatores motivacionais, que são fundamentais para o aumento do desempenho (ROBBINS, 2010).

As redes sociais presentes nas organizações já são reconhecidas como importantes tanto em termos de aumentar o entendimento sobre inovação quanto para as organizações alcançarem resultados de inovação. Existe o potencial de usar redes intra-organizacionais para invocar pressão organizacional propícia para fazer a inovação acontecer. Essa pressão é induzida pela autonomia e auto-organização na rede e consiste em expectativas e demandas recíprocas entre a parte superior (gerência) e a parte inferior (funcionários envolvidos na rede) da hierarquia organizacional (KARLSSON; BJÖRK, 2017).

Isso implica em que os gestores precisam se sentir confortáveis com menos controle e invocar intencionalmente a pressão organizacional por meio de maior autonomia nas atividades de inovação da organização. É preciso envolver os funcionários na formação de uma iniciativa, fornecer suporte em atividades de aprimoramento de competências e criar grupos de trabalho menores para induzir mais confiança e autonomia (KARLSSON; BJÖRK, 2017).

Como visto, a cultura está intimamente relacionada com o conhecimento da organização que, por sua vez, é originado das interações que ocorrem em seu ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Nesse caso, conforme explicam

Fleury e Oliveira Júnior (2001), o conhecimento pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores. Trata-se de um ativo invisível que é acumulado ao longo do tempo e, portanto, não é algo que possa ser negociado ou facilmente imitado pelos concorrentes, já que representa a base e os alicerces da história e da cultura da empresa.

Quanto mais específico for esse conhecimento em relação à empresa, mais ele se tornará um ativo estratégico. Ademais, esse conhecimento pode ser considerado como o fundamento das competências essenciais da empresa, visto pertencer ao seu capital humano, ou seja, existe exclusivamente no cérebro das pessoas. Portanto, Fleury e Oliveira Júnior (2001) afirmam que as competências essenciais se configuram por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, que são resultados da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a organização.

É fato que as ideias são a única forma capaz de refazer a vida das empresas e até mesmo ampliar a ação estratégica destas no mundo competitivo, por meio do processo de inovações, sendo assim, conforme dizem Magnani e Heberê (2010), não se pode desprezar a força da competência pessoal dos trabalhadores. Assim, é de grande importância para as empresas fazerem uso de um ambiente de trabalho voltado para o desenvolvimento de competências e conhecimentos. Nesse sentido, Kusma, Doliveira e Silva (2017) explicam que, sobretudo, é preciso voltar o olhar para o conhecimento organizacional como forma de manter a sustentabilidade do negócio.

Da mesma forma como, no passado, foram desenvolvidas ferramentas gerenciais adequadas ao contexto da época industrial, atualmente é preciso que novas ferramentas e processos sejam desenvolvidos para que se possa atender as peculiaridades dos ativos da era do conhecimento. Isso se justifica porque as organizações de hoje são organizações do conhecimento, e são constituídas basicamente de estruturas de ideias, não de capital. Portanto, seus ativos são sustentados pelo seu potencial de desenvolver novas estruturas de conhecimento, e essas são baseadas na capacidade dos seus colaboradores. Quanto mais diversificados eles forem, mais ideias inovadoras e criativas podem surgir. Diante disso, Magnani e Heberê (2010) dizem que:

É consenso na literatura organizacional contemporânea que, na era do conhecimento, os fatores críticos são as competências dos funcionários, os relacionamentos internos e externos e, não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra. A literatura evidencia, ainda, que a competência como ativo intangível não pode ser estocada pela organização, pois reside na cabeça das pessoas e sai da empresa após o expediente. Quando as pessoas saem de uma organização, não são somente as suas habilidades que são perdidas, mas também elementos como intuição, comprometimento, imagem, experiência e relações formais e informais com clientes internos e externos (MAGNANI; HEBERÊ, 2010, p.9).

Então, pode-se afirmar que a cultura organizacional deve ser direcionada para a valorização de seus recursos humanos e de sua diversidade, pois, como explicam Moraes e Fadel (2010), valorizar seu material humano é, também, uma ação estratégica para a empresa, devendo a empresa tratar seus colaboradores como sujeitos em sua totalidade e complexidade, o que corresponde a considerá-los como parceiros, valorizando suas potencialidades, já que todos os colaboradores da empresa participam a cadeia de informações e da criação de conhecimento organizacional, visto que são as pessoas que criam vínculos com os clientes e com os fornecedores da empresa. Também são elas que tomam certas ações decisórias e que concebem os serviços e produtos, no intuito de satisfazer as necessidades dos clientes.

Além disso, nenhum conhecimento se produz sozinho, e nem a organização é capaz de criar conhecimento por si mesma. São as pessoas que geram o conhecimento. Portanto, é fundamental que a empresa apoie e estimule atividades geradoras de conhecimento para seus colaboradores, ou que produza os contextos apropriados para isso, mantendo um ambiente harmônico, inclusivo, diversificado e representativo (MORAES; FADEL, 2010).

Nesse sentido, Silva e Santos (2014) afirmam que a confiança é fundamental para a sobrevivência das instituições e construção das relações interpessoais, devendo ser priorizada na cultura organizacional, pois forma um ambiente mais cooperativo, tornando as relações interpessoais mais abertas e participativas entre os colaboradores, fazendo com que ocorra uma integração e fluidez em todos os ambientes da empresa. Isso se traduz em um desempenho superior, menos controle formal das chefias, objetivando garantir a sustentabilidade do negócio.

Bispo, Mendes e Sá (2013) ressaltam que as relações interpessoais influenciam não apenas as questões sociais, mas também as econômicas, possibilitando às organizações, o fortalecimento dos processos produtivos a partir de princípios e valores que promovem um ambiente de trabalho mais prazeroso como regras de convivência, solidariedade, humanização e inclusão. Todos esses princípios devem fazer parte da cultura organizacional. Os autores ainda descrevem que a confiança e a simplicidade na integração entre os indivíduos de uma equipe podem facilitar o entendimento e a construção da afetividade, fazendo com que o esforço da mesma incida no bom desempenho da empresa, o que certamente irá se refletir na capacidade inovadora.

Com isso, um capital humano diversificado e uma cultura organizacional voltada para sua valorização são fundamentais nas organizações que desejam alavancar seu potencial competitivo e inovador. Uma organização que é capaz de aprender está habilitada a criar, a

adquirir, a transferir conhecimento e a modificar seu comportamento para refletir um novo conhecimento e receber *insights*. Afinal, a criação de conhecimento ocorre por meio de processos de aprendizagem, e essa é fundamental para que a inovação ocorra. Ou seja, as organizações aprendem a partir de seus colaboradores, o que faz com que o aprendizado individual seja imprescindível para o aprendizado organizacional. Ao se seguir este raciocínio, é possível afirmar que o aprendizado individual pode contribuir para o organizacional, este para a criação do conhecimento, e que este, por sua vez, contribui para a inovação. Portanto, a aprendizagem individual contribui para a aprendizagem organizacional, sendo que essa antecede a criação do conhecimento organizacional, que é o fator gerador de inovação, e isso segue em um processo contínuo (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

Além disso, a afetividade no ambiente organizacional também tem importância estratégica para a empresa e deve fazer parte da cultura organizacional. Apesar das manifestações efetivas apresentarem características subjetivas, não as tornam independentes das atividades do ambiente social e cultural, uma vez que estabelecem vínculos com a qualidade das interações entre as pessoas, valorizando as experiências presenciadas. Robbins (2010) explica que a realidade demonstra que são as experiências vivenciadas com outros indivíduos que contribuirão com a formação da afetividade, enfrentando um processo de internalização que deverá lidar com os elementos cognitivos e afetivos.

Afinal, conforme Rocha Sobrinho e Porto (2010), o bem-estar no trabalho está diretamente ligado a um ambiente saudável, inclusivo, focado nos aspectos que podem influenciar positivamente o desempenho dos indivíduos em suas funções, considerando as estratégias e processos mais eficazes para que os mesmos possam se manter motivados, obterem o crescimento pessoal e contribuir com a conquista de maior lucratividade para a instituição. Ainda conforme os autores, a cultura organizacional da instituição é considerada a principal ferramenta para a disseminação de comportamentos, valores, posturas e atividades voltadas para a valorização dos trabalhadores através de estratégias de combate ao estresse ocupacional, assegurando a plena saúde dos funcionários. Isto contribui com a construção de relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O bem-estar psicológico envolve o julgamento de cada ser humano de sua própria qualidade de vida, onde sua satisfação é alcançada através da absorção natural das situações vivenciadas e experiências adquiridas, contribuindo para o crescimento intelectual e cognitivo de maneira consistente e gradativa (ANTUNES; CAETANO; CUNHA, 2013).

Diante disso, verifica-se que, na verdade, conforme explicam Strauhs et al. (2012), não se gerencia o conhecimento, mas sim, o ambiente onde ele é criado, sendo assim, cabe às organizações identificarem os pontos fracos do ambiente cultural de suas organizações e tomarem ações que sejam eficazes para torná-lo favorável ao desenvolvimento pessoal e de equipe, a fim de melhorar a produtividade das operações. E isso muitas vezes envolve uma grande mudança na cultura organizacional.

2.2 – O departamento de recursos humanos e sua relação com a cultura organizacional

Como afirma Chiavenato (2004), os processos de recrutamento e seleção de colaboradores é a principal porta de entrada para novos profissionais e futuros talentos em uma empresa.

Com as exigências que têm sido feitas pelas empresas, buscando cada vez mais qualificação e capacitação profissional de seus colaboradores, o papel do setor de recursos humanos (RH) no processo de recrutamento e seleção passou a ser de extrema importância para que a empresa consiga ter os colaboradores mais capacitados e adequados aos objetivos da organização, fazendo com que a mesma consiga seu máximo em produtividade e qualidade (BONIFÁCIO, 2009).

Assim, ambos os processos devem ser executados visando escolher os melhores candidatos, sendo uma função que envolve enorme responsabilidade do recrutador, pois deve resultar na contratação dos profissionais mais capacitados e adequados aos cargos oferecidos, não apenas por suas competências técnicas, mas também por características pessoais (GODOY, 2010).

Dessa forma, é importante que o recrutador desenvolva uma descrição do cargo que precisa ser ocupado, para então definir que qualidades/competências o novo colaborador precisa ter para desempenhar essa função. Neste contexto, Maximiano (2000) explica que a gestão e seleção de pessoas envolve a conscientização da empresa de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos, e que cada posto de trabalho tem características próprias, exigindo colaboradores com determinadas competências.

Para entender melhor como se faz uma descrição de cargo, Inácio (2008, *on-line*) explica esta tarefa da seguinte forma: “Descrever um cargo significa relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo porque faz”. É como um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades que o cargo exige.

A descrição de cargos também envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos

métodos de trabalho e das relações com os demais cargos. Constitui-se na maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado, e dessa forma precisa-se definir quatro condições básicas: Qual é o conteúdo do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará; Quais são os métodos e processos de trabalho, ou seja, como as tarefas deverão ser desempenhadas; A quem o colaborador deve prestar responsabilidade, isto é, quem é o seu superior imediato; Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir autoridade, ou seja, quem serão os seus subordinados (INÁCIO, 2008).

Godoy (2010) afirma que um recrutamento eficiente de novos colaboradores precisa de um processo seletivo baseado em informações sobre o cargo a ser preenchido e/ou em função das competências desejadas pela organização. Portanto, uma boa seleção depende desses dados e informações para ter maior objetividade e precisão para preencher o cargo.

Assim, uma das principais características da seleção é o processo de comparação, pois ela necessita dos requisitos do cargo e do perfil dos candidatos apresentados, para compará-los (ALMEIDA, 2021).

Em geral, o processo de seleção inicia-se através de uma triagem entre os candidatos recrutados, tendo como finalidade verificar se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo. Em geral se analisa primeiro o *currículo vitae* (MARRAS, 2005).

Outra etapa da seleção é a entrevista, que é onde se tem a oportunidade de conversar com os candidatos, de conhecê-los e de dar-lhes a chance de expressar-se. É através deste método que se pode perceber e conhecer mais profundamente o entrevistado. Em seguida vem a dinâmica de grupo, mas deve ser feita com critério e em grupos restritos, pois quanto maior o número de participantes, mais difícil o esclarecimento dos objetivos (LUZ, 2010).

Mas, segundo Gil (2001), considera-se que, para se obter um grau de eficácia satisfatório, a técnica de entrevista não deve se basear só na elaboração das perguntas. Requer alguns cuidados essenciais, como: a pré-seleção dos candidatos; a elaboração de um roteiro coerente com os requisitos a serem avaliados; e atitude ética de escuta e autocontrole do entrevistador. Estes aspectos aproximam as entrevistas seletivas de uma maior probabilidade de êxito.

Por outro lado, Bonifácio (2009) enfatiza a importância do alinhamento dos recursos humanos com a estratégia da empresa, tendo em vista que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa, da mesma forma que é essencial na elaboração dos parâmetros para escolha dos colaboradores ideais.

Porém, nem sempre as empresas utilizam e/ou escolhem adequadamente seus profissionais, tornando a ação de recrutar e selecionar isolada das reais necessidades da empresa e, conseqüentemente, a área de RH é colocada em uma posição subalterna e distante das discussões mais estratégicas da organização.

O recrutamento e a seleção de colaboradores são instrumentos de extrema importância para uma organização, já que quando bem administrados trazem benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido. Assim, o recrutamento consiste em um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa, e é feito a partir das necessidades presentes e futuras de RH das organizações, consistindo na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização. Já a seleção de RH pode ser definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar sua eficiência e desempenho (CHIAVENATO, 2006; CHIAVENATO, 2008).

Com isso, pode-se verificar que todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que erros de seleção não venham prejudicar o bom andamento da empresa, o que ocorre quando não há eficácia na escolha dos novos colaboradores, acarretando demissões futuras e necessidade de novos processos de seleção (CHIAVENATO, 2006).

Durante o processo de seleção, de um lado tem-se o cargo a ser preenchido (ou as competências desejadas), e de outro lado tem-se candidatos, que serão profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. É neste ponto que cada candidato passa a ser visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se as competências individuais oferecidas interessam à organização e a sua cultura organizacional, o candidato é aceito, caso contrário é rejeitado, pois a ideia básica da empresa, com este processo, é incrementar seu portfólio de competências, que irá garantir sua competitividade no mercado (GODOY, 2010).

Durante a escolha dos candidatos, os selecionadores devem procurar identificar nos procedimentos da seleção não só informações que vão dizer se o candidato preenche os requisitos da vaga, mas, principalmente, se ele se enquadra na cultura da organização, o que

confere um teor estratégico a esta ação. Isto porque, um processo de captação e seleção bem conduzido proporciona vantagens competitivas às organizações (CHIAVARO; REICHERT; CUNHA, 2008).

Entre estas vantagens pode-se citar: redução de *turnover* (rotatividade de pessoal); aumento da produtividade e qualidade; menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo; rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções e à cultura da empresa; melhoria gradativa do potencial humano, mediante escolha sistemática dos melhores talentos e melhoria do nível das relações humanas (GONTIJO, 2005).

Na decisão de escolha pelo candidato certo deve-se usar o modelo de agregação de valor. Este modelo foge do contexto da mera comparação com o cargo a ser ocupado indo além, focalizando o abastecimento e provisão de competências para a organização. Dessa forma, cada candidato é visualizado do ponto de vista das competências individuais que oferece para incrementar as competências organizacionais. Se suas características individuais interessam à organização, o candidato é aceito, caso contrário, é rejeitado. A função de identificar e localizar as características pessoais do candidato envolve uma questão de sensibilidade, o que requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la. O que se busca com isso é incrementar o portfólio de competências que garantem a competitividade da empresa no mercado (GODOY, 2010).

Trazendo toda essa questão para a inserção profissional de PCD, é importante ter em mente que a promoção da diversidade, que consiste no esforço em incentivar a diferença dentro das organizações, se dá através da contratação e valorização de representantes de diferentes grupos da comunidade, o que permite integrar a empresa à sociedade na qual se encontra inserida. Contudo, trata-se de um desafio complexo, que exige a articulação da sociedade como um todo. Trata-se de uma responsabilidade social compartilhada, que deve ser buscada e praticada coletivamente, por cidadãos, organizações da sociedade civil, empresas, governos e comunidades (BAHIA, 2009).

Esse debate sobre inserção e diversidade no mercado de trabalho está intimamente ligado à responsabilidade social empresarial (RSE), sendo esse um movimento que ganhou consistência e relevância com o passar dos anos, em especial após a Constituição Federal de 1988. Embora haja diferentes opiniões e posições sobre o tema, parece haver algum consenso de que, na atualidade, as empresas detêm muito poder e, por isso, precisam se engajar mais no

enfrentamento aos desafios coletivos, tanto no campo produtivo, quanto social e ambiental. A RSE pressupõe um modelo de gestão que se baseia em princípios éticos e transparentes, em uma cultura que permeia as decisões da organização e de práticas integradas a todos os relacionamentos da empresa com o público interno, fornecedores, poder público, consumidores/clientes, meio ambiente, acionistas, sociedade civil e comunidade. Um dos temas abordados pela RSE é justamente a valorização da diversidade no ambiente organizacional, sendo esse assunto tem sido contemplado a partir da implementação de ações que objetivam valorizar minorias dentro das empresas. Por outro lado, os desafios sociais e ambientais são elementos estratégicos da gestão empresarial, tanto para sua competitividade como para sua sobrevivência. Sendo assim, a contratação de PCD deve ser tratada com mais atenção pelo setor de RH de muitas empresas (BAHIA, 2009).

3 – Contratação de pessoas com deficiência pelas organizações

Esse terceiro capítulo mostra a realidade da contratação de pessoas com deficiência do ponto de vista das empresas. Primeiramente, traz informações, no contexto do RH das empresas, sobre as dificuldades encontradas na contratação de pessoas com deficiência, apontando o que o setor de RH busca encontrar nesses colaboradores e o que enfrentam nessa seleção. Também busca identificar quais os elementos e pré-requisitos mais exercem influência para a contratação (ou não) desses colaboradores. Por fim, procura demonstrar quais são os aspectos positivos que são percebidos pelas empresas em relação a contratação e o trabalho exercido por colaboradores com deficiência.

3.1 – Dificuldades na contratação de pessoas com deficiência

Antes de entrar na questão das dificuldades alegadas pelas empresas na contratação de PCD, é preciso dizer que muitas delas, quando tentam realizar práticas de inclusão, apenas se preocupam com o recrutamento e seleção, não se engajando no planejamento e concretização de práticas efetivas, que tenham como objetivo a inclusão da PCD no processo geral. Fato é que incluir requer o planejamento de um programa que envolva todos os processos de Gestão de Pessoas e não unicamente sua contratação. A realidade é que boa parte das empresas tende a não se preocupar com a realização de adaptações necessárias, com o preparo das equipes e da liderança, nem com diversas outras ações necessárias, que tenham como meta uma melhor receptividade às PCD. Com isso, o que ocorre é que profissionais com deficiência são contratados, porém não recebem nenhum tipo de acomodação e acolhimento, que são necessários para sua adequação à empresa. Isso gera sentimentos de abandono, preconceito nas equipes e, inclusive, poucas oportunidades de desenvolvimento de carreira (BRICEÑO, 2015).

Em relação a acessibilidade, por exemplo, é preciso lembrar que ela permeia múltiplos aspectos (físico, comunicacional e atitudinal), e para a contratação de PCD se faz necessária a promoção dessa acessibilidade na empresa, com a adaptação dos postos de trabalho para que o colaborador com deficiência possa desempenhar suas atividades laborais de forma exitosa. Isso seria o correto, em um efetivo processo inclusivo, ou seja, focar no ser humano pensando primeiro na pessoa deveria ser prioritário, mas infelizmente não é o que ocorre na maioria das organizações (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

De acordo com Faleiro (2012) a acessibilidade é constituída por seis dimensões que servem de base para inserção no mercado de trabalho:

- Arquitetônica: sem barreiras físicas;
- Comunicacional: sem barreiras na comunicação entre pessoas;
- Metodológica: sem barreiras nos métodos e técnicas de lazer, trabalho, educação etc.;
- Instrumental: sem barreiras instrumentos, ferramentas, utensílios etc.;
- Programática: sem barreiras embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc.;
- Atitudinal: sem preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações nos comportamentos da sociedade para com as pessoas que têm deficiência.

Como se pode ver, a acessibilidade vai além das dimensões arquitetônicas, sendo que a acessibilidade comunicacional é uma ferramenta importante no processo de inclusão no mercado de trabalho, visto que os procedimentos internos (como murais, sinais de alertas, integração) da empresa devem ser adequados para contemplar todas as deficiências (FALEIRO, 2012). Na percepção das PCD, o estudo de Silva e Senger (2019) identificou que entre as principais barreiras para a inclusão são destacadas as comunicacionais, metodológicas e arquitetônicas, com predomínio para barreiras atitudinais.

Por outro lado, as empresas alegam uma série de dificuldades além da acessibilidade para a contratação de PCD. Por exemplo, no estudo realizado por Melissa Santos Bahia (2009), a autora aponta como principais empecilhos para essa contratação a dificuldade desses a acesso a informações; a insuficiência da legislação vigente; a falta de qualificação profissional de muitos deles; a existência de equívocos que seguem arraigados no imaginário popular e empresarial; e a incapacidade técnica-operacional daqueles que compõem as empresas para gerir e conviver com as PCD. Com isso, é alto índice de desemprego entre essa população, o que reflete o lento avanço das práticas inclusivas no Brasil.

Sobre a questão da capacitação, infelizmente é fato, sendo essa uma das maiores dificuldades que as empresas enfrentam ao na contratação de PCD, ao tentarem realizar práticas de inclusão. A baixa escolaridade de grande parte das PCD leva as empresas a terem dificuldade em obter uma inclusão efetiva, que proporcione para a organização o retorno dos investimentos dedicados em programas de inclusão, pois há uma relevante dificuldade em conseguir profissionais com deficiência que tenham bom preparo acadêmico e profissional, até mesmo em carreiras mais operacionais (BRICEÑO, 2015).

Há, ainda, o fato de que existe uma crescente exigência do mercado na contratação de colaboradores cada vez mais multifuncionais e polivalentes, que associada a falta de

conhecimento que as empresas demonstram com relação ao potencial de profissionais com alguma deficiência, acaba levando a sua não contratação ou a tendência em os alocarem em funções e cargos menos valorizados e marginalizados. Com isso, há o não cumprimento por parte dessas empresas em relação ao número de contratações de PCD e, infelizmente, a falta de trabalho impacta negativamente na melhoria das condições de vida dessas pessoas (BRICEÑO, 2015).

Mas há um agravante nesse cenário, que é o subterfúgio que algumas empresas adotam como estratégia defensiva, para protelar a contratação de trabalhadores com deficiência, que é a elevação das exigências de qualificação de modo a reduzir a quantidade de candidatos em potencial. Ou seja, fazem uma exigência de maior nível de qualificação do que o necessário para o exercício das funções ofertadas, o que vai na contramão do paradigma da inclusão, que considera que o meio deve prover condições de acesso, podendo a empresa ajustar as exigências para possibilitar a contratação, ao invés de dificultá-la (LORENZO; SILVA, 2020).

No estudo de Ribeiro e Carneiro (2009), os autores acompanharam processos de 70 empresas junto ao Ministério Público do Trabalho em Minas Gerais, em relação ao descumprimento da lei de cotas para contratação de PCD (Lei nº 8.213/1991). As razões que as empresas alegavam para o não cumprimento das cotas foram: 1) o grau de peculiaridades de seus ramos de atividades, por oferecer periculosidade ou demandar especialização técnica e habilidades que não são condizentes com o perfil usual das PCD que se candidatam às vagas; 2) a dificuldade em encontrar no mercado PCD habilitadas e qualificadas para o exercício das atividades profissionais, em profissões com regulamentação específica na legislação trabalhista; 3) argumentos de incapacidade biológica; e 4) argumentos sobre a inconstitucionalidade da Lei de Cotas ou de que não deve caber às empresas, e sim ao Estado, o enfrentamento desse tipo de questão social.

Especificamente em relação ao critério alegado sobre periculosidade, muitas organizações se justificam dizendo que por suas atividades apresentarem riscos elevados de acidentes, seria temerária e não recomendável a contratação de PCD. Também alegam que, ainda que fossem produzidas adaptações no ambiente de trabalho, o emprego de PCD continuaria a implicar em sua exposição a situações de risco, o que também coloca em risco os demais trabalhadores. Essa é uma postura comum em empresas dos setores industrial, construção civil e de prestação de serviços em ambientes de risco, como a área médico-hospitalar. Porém, nesse argumento se ignora que o emprego das PCD poderia ser feito em

funções de natureza administrativa ou burocrática, o que não os exporia a nenhuma situação evidente de risco de acidente (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Deve-se reconhecer que um fator de dificuldade importante é a ausência de preparo dos gestores e colaboradores para a convivência com as PCD no ambiente de trabalho. No entanto, esse é um fator de fácil mitigação, pois basta investir em ações de sensibilização na empresa, buscando desconstruir mitos e combater a ausência de informações e seus equívocos sobre a capacidade laborativa das PCD. Agindo dessa forma, muda-se a cultura organizacional para melhor, criando-se um ambiente inclusivo, fato que, seguramente, diminuiria as resistências dos colaboradores sem deficiência em conviver com os que possuem alguma deficiência, contribuindo para a melhoria nas relações entre todos os colegas de trabalho, com e sem deficiência (BAHIA, 2009).

No intuito de analisar ações desenvolvidas por empresas privadas no tocante à inserção profissional de PCD, visando à proposição de ações para a implantação e/ou aperfeiçoamento nos programas de contratação dessas pessoas, Bahia (2009) realizou dois estudos de caso, sendo um em uma empresa no Brasil e outra em Portugal. A autora verificou a presença de elementos dos paradigmas integrador e inclusivista de inserção de PCD e de diferentes concepções de responsabilidade social empresarial, nas práticas analisadas na empresa brasileira. Também constatou a existência de limites nas ações da empresa, de cunho técnico-operacional, como as questões de acessibilidade do ambiente de trabalho, bem como limites conjunturais, como a baixa qualificação das PCD.

No entanto, na empresa de Portugal, se observaram avanços nas ações desenvolvidas, uma vez que apesar de não haver registro formal, percebeu-se a existência de uma conduta empresarial a favor da diversidade. Isso se deu pela constatação da presença de práticas que valorizam os aspectos de gênero, etnia, nacionalidade, faixa etária, orientação sexual, além da deficiência, que confirmam um modelo de gestão pautado, entre outros alicerces, na valorização da diversidade. Também se percebeu que tal empresa considera a responsabilidade social empresarial como uma forma estratégica de gerir as questões sociais, já que a preocupação com a redução de custos e ampliação de lucros, bem como, a incorporação dos desafios sociais e ambientais favorecem o ganho de vantagens competitivas para a empresa (BAHIA, 2009).

Para Bahia e Schommer (2010), muito embora as ações de algumas empresas estejam além das práticas assistencialistas, estas não chegam a ser inclusivistas, predominando, ainda, a abordagem integradora. Briceño (2015) acrescenta que muitas empresas preocupam-se em

contratar pessoas com deficiências menos complexas e que exijam poucas adaptações, e se preocupam apenas em inserir esses profissionais e não em, realmente, incluí-los no ambiente empresarial. Inserção é simplesmente contratar, incluir vai além desse ponto.

No estudo de Carapinha (2015), por exemplo, foi observado que, na questão do ajustamento da função da PCD a suas qualificações, há uma subutilização das capacidades desses trabalhadores comparativamente às suas competências, constatando-se uma “sobre-representação” dos trabalhadores com deficiência em empregos hierarquicamente inferiores e com níveis de rendimento mais baixos.

Além disso, conforme constataram Ribeiro e Carneiro (2009), a inclusão garantida pela lei é excludente, pois como ela não faz exigências mais claras em relação ao tipo de deficiência para cumprimento da cota empregatícia, as empresas acabam buscando por aqueles com deficiências mínimas, ou seja, que lhes forem mais convenientes. Assim, cria-se uma seletividade que tende a discriminar pessoas com deficiências maiores, como cegos, surdos, com deficiência mental e cadeirantes.

Ou seja, estabelece-se a exclusão ao tentar incluir. E, além disso, os alocam em setores de menor importância e exigência. Ainda assim, esses profissionais tentam executar as atividades propostas, porém tendem a se sentir frustrados, pois a pouca importância de suas funções acaba confirmando uma autoimagem negativa já existente entre eles. E assim, essas empresas permanecem dessa maneira, contratando PCD apenas para cumprimento de exigências jurídicas, mas excluindo-os no próprio ambiente de trabalho e deixando-os em funções que proporcionam pouco crescimento e em condições sem as adaptações necessárias. Esse tipo de prática não vai ao encontro do verdadeiro sentido de inclusão social. Ações como estas caracterizam apenas inserção. E inserir não significa incluir (BRICEÑO, 2015).

Conforme visto no estudo de Fialho et al. (2017), que investigaram como as empresas planejam a contratação de PCD, os resultados identificaram que a admissão geralmente é feita sem planejamento para enquadrar o candidato com as necessidades da empresa. Detectou-se que os indivíduos são selecionados pura e simplesmente para que a legislação seja cumprida e a empresa não seja autuada pelos órgãos fiscalizadores.

Já no estudo de Santos et al. (2014), com gestores de empresas de Passo-Fundo/RS, apesar de confirmar que as empresas até estão dispostas a contratar PCD, porém com deficiências que não necessitem maiores adaptações, os autores verificaram que essas empresas têm o objetivo contratar um profissional produtivo e não apenas uma PCD para o cumprimento da cota definida em lei.

Assim, ao se refletir sobre o verdadeiro objetivo da inclusão, se observa que a atitude de algumas empresas que pretendem apenas cumprir requisições da legislação, e não proporcionar oportunidades de desenvolvimento e crescimento para pessoas menos favorecidas da sociedade, foge do contexto da responsabilidade social empresarial. Na realidade brasileira, se constata que as PCD ainda encontram barreiras para ter acesso à educação de qualidade e oportunidades igualitárias e justas no mercado de trabalho. E essas limitações prejudicam o desenvolvimento e mudança de contexto desses profissionais (BRICEÑO, 2015).

3.2 – Elementos e pré-requisitos que influenciam na contratação de colaboradores com deficiência

Segundo Bahia (2009), entre os motivos que levam uma empresa a contratar PCD está a consciência social e a necessidade e o reconhecimento da importância em se dar oportunidade a essas pessoas. No entanto, conforme defende Briceño (2015), isso não significa que se deve privilegiar a PCD. O importante é proporcionar a igualdade de oportunidades para acesso ao mercado de trabalho. Em outras palavras, significa não reprovar antecipadamente apenas pela avaliação de características que manifestem a deficiência.

A primeira medida a ser adotada é a garantia de oportunidades iguais aos colaboradores com e sem deficiência. O gestor deve estar consciente das particularidades e dos direitos da pessoa com deficiência, assim como entender que ter uma deficiência não faz daquele indivíduo um profissional melhor ou pior do que aquele sem deficiência física, sensorial ou intelectual. Não é a deficiência que faz uma pessoa mais ou menos competente. São imagens equivocadas: a do super-herói que supera qualquer obstáculo e a do coitadinho que precisa de benemerência. Por isso, as empresas que não se prepararam adequadamente, com informações de qualidade e abrangente para receber esses profissionais, frustram-se com o resultado, o que acaba desfavorecendo novas admissões (SCHWARZ; HABER, 2009, p.165).

A empresa deve buscar uma pessoa, um profissional, nunca a “deficiência” (SCHWARZ; HABER, 2009). Para tanto, não significa que se deve ignorar os processos normais de avaliação do setor de RH com esses profissionais, porque esta já seria uma conduta de marginalização e preconceito. O que precisa acontecer é uma conscientização da importância de se adaptar os processos e ampliar o olhar para lidar adequadamente com as diferenças. Tornar os processos justos não significa empobrecer critérios de seleção ou avaliação para as PCD, e sim torná-los mais imparciais e com maior igualdade, garantindo oportunidades igualitárias de aferição de características e habilidades (BRICEÑO, 2015).

Como visto, os dois principais empecilhos para a não contratação de PCD são a baixa escolaridade e qualificação profissional. Pois, quanto maior o nível de escolaridade exigido,

mais difícil se torna encontrar profissionais com deficiência capacitados para serem contratados. Portanto, esses seriam os principais pré-requisitos que influenciariam na contratação de colaboradores com deficiência. Mas, por outro lado, constata-se ser comum que as empresas adotem processos de contratação inadequados, com a presença da falta de tolerância em relação à deficiência, preconceito para com a PCD e ausência de solidariedade. Portanto, há que se vencer, ainda, o preconceito e exigir mais ações do governo em relação a investimentos na esfera da educação e capacitação das PCD, o que inclui investir em aspectos de acessibilidade (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

Como bem explica Faleiro (2012), o grande desafio para a inclusão de PCD no mercado de trabalho está centrado na questão da escolaridade, pois muitos não tiveram acesso à mesma por diversos fatores, sejam eles descrença da família, contexto socioeconômico e/ou falta de informação e, por essas razões, não puderam preparar-se profissionalmente. Há também a existência de barreiras de ordem arquitetônica, atitudinal e até a falta de recursos didáticos e inadequação dos métodos de ensino, que fazem com que muitas PCD encontrem dificuldades de acesso à escola formal e capacitação profissional. Portanto, aqueles que conseguem irão ter esse diferencial na hora de se candidatar a uma vaga de emprego. Mas, de qualquer forma, uma das condições fundamentais na inclusão da pessoa no mercado de trabalho é a acessibilidade, pois sem ela não conseguem nem se qualificar.

Em relação à gestão de RH, cabe ressaltar a importância de programar o treinamento das PCD, pois os programas que gerenciam a diversidade e promovem a inclusão social nas empresas devem ir muito além da contratação. Precisam incluir ações de desenvolvimento e reconhecimento, além de promover a administração de conflitos na organização, que são comuns, gerados pela existência da diversidade. Um aspecto fundamental do processo de gestão da diversidade é justamente o treinamento. É fato que as pessoas tendem a compreender e assimilar informações de formas diferentes. Para atender a todos, o treinamento precisa ser individualizado, de forma a acolher estilos diferentes de aprendizado. As pessoas aprendem em velocidade e maneiras distintas, portanto, é preciso empregar diferentes metodologias de ensino, a fim de atingir o máximo de pessoas com os ensinamentos, pois a ênfase em um único método de aprendizagem pode prejudicar aquele que não possui afinidade com esta metodologia (ROBBINS, 2010).

Inclusive, como destaca Robbins (2010), quando a diversidade é adequadamente gerenciada e aproveitada em uma organização, é possível obter ganhos notórios, especialmente no aumento da criatividade e da inovação, além de aumentar o volume de

percepções e opiniões diante de problemas e tomada de decisões. Por outro lado, quando essa diversidade não é aproveitada ou administrada adequadamente, pode ocorrer o aumento da rotatividade e de conflitos entre as equipes.

3.3 – Aspectos positivos da contratação de colaboradores com deficiência

De início, é importante dizer que a busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas oferece para as relações humanas a noção de diversidade, de forma a representar um princípio básico de cidadania, que objetiva assegurar para cada um condições para o pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Nesse contexto, o conceito de diversidade, a partir do interesse econômico das empresas, visa a adequação a um mercado que é mais exigente em termos de imagem e desempenho, que associa eficiência e compromisso social. Com isso, a contratação de PCD resulta em um alto ganho em imagem pela empresa. Já sob o ponto de vista da sociedade, visa à superação das práticas discriminatórias e de exclusão, sendo esse um papel da responsabilidade social empresarial (BAHIA, 2009).

Combater o preconceito ao trazer para dentro da empresa profissionais com deficiência é realizar a gestão da diversidade, o que faz parte de atitudes éticas que deveriam existir em todas as ações de negócios. Tal conduta, ou seja, de valorização da diversidade e de responsabilidade social, é de enorme importância, tendo em vista que se mostra cada vez mais claro como o tipo de gestão que realiza desenvolvimento sustentável e que tende a ter melhores e mais duradouros resultados organizacionais (BRICEÑO, 2015).

As organizações tidas como competentes e que possuem uma visão futurista com práticas de valores efetivos sobre as questões de responsabilidade social e corporativa, mostram um entendimento de que a diversidade é algo que agrega valores. A empresa que entende e trabalha para o respeito à diversidade é uma organização que demonstra um diferencial competitivo, já que, em mercados globalizados, é essencial que se saiba lidar com as diferenças para que o negócio tenha sucesso. A organização que possui visão de inclusão fortalece a sinergia no que se refere aos objetivos comuns e realça o espírito de equipe, promovendo a valorização da perspectiva do coletivo. Por outro lado, um ambiente físico adequado também ajuda a atenuar a questão das deficiências e se torna um local mais agradável a todos que prestam serviço dentro da empresa. Tais fatores ajudam a desenvolver um clima organizacional melhor (SILVA; ALVES, 2019).

É preciso que haja o resgate acerca da gestão para a diversidade, a qual proporciona à organização práticas que ajudem a alcançar resultados sobre as pessoas que trabalham dentro de uma empresa. Uma gestão para a diversidade contribui para que se crie ambientes favoráveis à produtividade, revelando bem-estar e qualidade. As empresas que possuem uma visão e prática voltada para a gestão para a diversidade são tidas dentro dos parâmetros sociais, como éticas, incitadoras e promotoras de responsabilidade social

Assim, a utilização de práticas verdadeiramente eficazes para promover a inclusão de PCD no mercado de trabalho permite às empresas obter maior reconhecimento social, passando a serem vistas como responsáveis diante da sociedade. As organizações analisadas como competentes e com visão de futuro e que praticam valores essenciais da responsabilidade social corporativa, percebem a diversidade como forma de agregar valores e distinguir produtos. Empresas que agem de acordo com esses princípios ganham a oportunidade e o privilégio de ter esse diferencial. Sendo assim, organizações que possuem responsabilidade social iniciam um processo de melhor compreensão de que a inclusão pode ser uma estratégia vantajosa, e que aprender a lidar com as diferenças entre as pessoas oferece para a organização um diferencial competitivo. Afinal, é de grande valia saber lidar e conviver com as diferenças e saber proporcionar oportunidades àqueles que tiveram menos acesso a oportunidades de acesso, de socialização, de educação e ensino na sociedade (BRICEÑO, 2015).

Outro aspecto positivo é o comprometimento desses funcionários com a organização. No estudo realizado por Carvalho-Freitas, Marques e Almeida (2009), para identificar as bases do vínculo que se estabelece entre as PCD e a organização na qual trabalham e as possíveis relações entre comprometimento, condições de trabalho e satisfação com fatores de qualidade de vida, os pesquisadores constataram que a grande maioria desses profissionais demonstrou alto comprometimento afetivo com a organização, ou seja, permanecem na empresa porque desejam. Foi observado que o comprometimento e a satisfação das PCD estão associados com aspectos organizacionais e não com o tipo de deficiência ou dificuldade de se inserir no mercado de trabalho. Esse resultado reforça a importância de desenvolvimento de políticas públicas que assegurem educação e trabalho para essa população e políticas organizacionais que garantam a manutenção da qualidade de vida desses trabalhadores. A pesquisa concluiu, ainda, que quanto maior é a satisfação desses profissionais com relação à remuneração, oportunidades de crescimento profissional, respeito aos direitos das PCD,

importância do trabalho e equilíbrio de vida pessoal com profissional, maior é o comprometimento e vontade de permanecer na empresa.

Coutinho, Rodrigues e Passerino (2017) também destacam como vantagem o fato de que as PCD costumam apresentar maior estabilidade no emprego e o comprometimento no desempenho de suas funções, especialmente em empresas que valorizam a inclusão. Um dos gestores de RH entrevistados no estudo desses autores citou que o absenteísmo e a rotatividade dos colaboradores com deficiência em sua empresa não chegavam a 1%, enquanto no restante da fábrica girava em torno de 4% a 5%.

Também o estudo de Monteiro et al. (2011) teve como objetivo investigar a existência de empresas que atuavam em conformidade com a responsabilidade social empresarial, em uma cidade do interior do Estado de Minas Gerais, constatando a satisfação dos gestores com os colaboradores com deficiência, em resultados e em produtividade, demonstrando o comprometimento destes com a organização.

Outra vantagem para a empresa é que com a realização de uma efetiva inclusão social nas organizações, muitos são os ganhos e benefícios no ambiente de trabalho. A empresa inclusiva tende a gerar melhor clima organizacional, pois aumenta a sinergia entre as equipes, fortalece a importância do coletivo e do trabalho em equipe. Além disso, as mudanças que são realizadas para promover as adaptações necessárias e a sensibilização para receber as PCD na empresa faz com que esses profissionais se sintam mais confortáveis em suas funções, o que também será mais agradável às pessoas sem deficiência. Ou seja, é um processo que beneficia a todos (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Por fim, mas também muito importante, em uma pesquisa de Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro, que foi realizada pelo Instituto Ethos em 2002, verificou-se que a contratação de PCD aparece em primeiro lugar entre as atitudes que mais motivariam os clientes a comprar e consumir produtos de uma empresa. Isso mostra que cada vez mais os consumidores estão atentos e preocupados com questões de responsabilidade social ao escolherem de quais empresas pretendem consumir e adquirir produtos e serviços (BRICEÑO, 2015).

Afinal, ao adotar valores éticos, inclusivos e de cidadania, se contribui para o crescimento de todos e, como consequência, para o sucesso pessoal e profissional dentro da empresa e na sociedade (SÃO PAULO, 2019).

Conclusão

Com base em tudo que foi visto ao longo desse estudo, pode-se dizer que as pessoas com deficiência têm direito a igualdade social, já que todos são iguais perante a lei e, portanto, devem ter as mesmas oportunidades. É preciso que o Estado promova espaços adequados e oportunidades para que as PCD aumentem sua independência de locomoção, estudo, profissionalização e empregabilidade, para que se atinja esse objetivo.

Se constatou nessa pesquisa que os principais fatores que dificultam a contratação de PCD pelas empresas são: a baixa escolaridade; a falta de qualificação profissional; a falta de acessibilidade tanto interna das empresas como para chegar até elas, devido as barreiras arquitetônicas; e o preconceito.

Quando o Estado oferece oportunidade para as pessoas com deficiência envolverem-se em relacionamentos diários com outros, seja na escola, no trabalho ou em atividades sociais, consequentemente irá prepará-las para contribuir de forma produtiva para a sociedade. É função do Estado, e da sociedade, proporcionar meios e estímulos para que todos possam aprender e conviver, apesar de suas diferenças. Que sejam apresentadas para todos as mesmas oportunidades de acesso, de permanência e de aproveitamento em sociedade. Mas, para que isso se efetive, as pessoas com deficiência devem receber o apoio necessário ao seu pleno desenvolvimento e acessibilidade, sendo a questão da acessibilidade indo além da arquitetônica, que por si só já é um tema bastante crítico, mas a acessibilidade pedagógica, de comunicação e informação também merecem destaque, pois não são menos importantes.

Promover a inclusão e facilitar o acesso dessa população a todos os ambientes pode se transformar em um instrumento de aprimoramento social e humano, desenvolvendo uma sociedade mais sensível e igualitária, com espaços físicos adequados para receber e facilitar e a locomoção das PCD, seja qual for sua deficiência, apresentando a elas as mesmas oportunidades de acesso, de permanência e de aproveitamento dos locais e das opções de emprego e estudo, estimulando o convívio com a diferença e a diversidade.

Mas, o que se observa é que ainda não existe uma estrutura adequada e suficiente para atender as necessidades das PCD em muitos lugares, sendo necessário que se repense, se invista e se cobre do Poder Público (executivo, legislativo e judiciário), para que se invistam os recursos necessários para se assegurar, de fato, que todas as pessoas da sociedade sejam atendidas em seus direitos fundamentais, sendo o direito ao trabalho um deles.

Ao não dar oportunidades iguais às PCD, acaba-se por violar direitos humanos e fundamentais dessa população, já que muitas pessoas com deficiência ficam impossibilitadas

de frequentarem livremente diversos espaços, o que as impede, muitas vezes, de concluírem estudos, de se profissionalizarem, de se empregarem, de socializarem.

No campo empresarial, se observa que muitas empresas apenas contratam PCD para cumprir com a lei, não valorizando verdadeiramente tudo que esse colaborador pode oferecer de vantagens para a organização. Um ambiente laboral diverso, com pessoas provenientes de diferentes realidades de vida, oferece para a empresa uma série de variados pontos de vista sobre um mesmo tema, o que enriquece sobremaneira a cultura e o conhecimento organizacional. E o conhecimento organizacional é a base para a inovação e o empreendedorismo, que são hoje o caminho para o sucesso das organizações nesse mercado altamente competitivo, globalizado e mutante.

São várias as vantagens para a empresa que investe em uma cultura inclusiva. Cria-se um ambiente laboral mais humano e criativo, investe-se na imagem social da empresa, gera valor para sua marca, traz para seu quadro de colaboradores pessoas que serão totalmente comprometidas e dedicadas às metas organizacionais, amplia-se a diversidade de pontos de vista e de ideias, o que favorece a inovação e o empreendedorismo e torna a empresa mais competitiva, dá a oportunidade para que PCD se tornem independentes e participem da economia local, fornece bons exemplos sobre tolerância e acolhimento com o diferente, que irá se refletir em toda a sociedade, colaborando para a construção de um mundo mais pacífico, fraterno, inclusivo, afetuoso e solidário.

Bibliografia

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2015**. Sistema de gestão da qualidade – requisitos. Brasília: ABNT, 2015.
- ALBUQUERQUE, W.R.; FRAGA FILHO, W. **Uma história de negro no Brasil**. Salvador; Brasília: Centro de estudos Afro-Ocidentais, Fundação Cultural Palmares, 2006.
- ALMEIDA, E.B. **Apostila recrutamento e seleção**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/download/ebooks/Apostila_Recrutamento_e_Selecao.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021.
- ANTUNES, A.C.; CAETANO, A.; CUNHA, M.P. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.12, n.3, p.2-10, 2013.
- AZEVEDO, A.P.S.; DAMKE, A.S. A criança com síndrome de Down: o sentido da inclusão no contexto da exclusão. **Revista Educação Especial**, v.30, n.57, p.103-114, 2017.
- BAHIA, M.S. **Perspectivas para a inserção profissional de pessoas com deficiência**: análise de uma experiência em curso na Bahia. 154f. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2009.
- BAHIA, M.S.; SCHOMMER, P.C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Revista O&S**, v.17, n.54, p.439-461, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BISPO, A.C.K.A; MENDES, N.M.D; SÁ, M.A.D. Economia de comunhão (EdC): adorável mundo desconhecido! **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.3, n.3, p.22-43, 2013.
- BONETI, R.V.F. A escola como lugar de integração (ou segregação?) das crianças portadoras de deficiência intelectual. **Revista Educação em Questão**, v.6, n.1, p.112-127, 1996.
- BONIFÁCIO, Cláudia Maria. **Importância do recrutamento e seleção**. Publicado em: 4 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/27558/1/IMPORTANCIA-DO-RECRUTAMENTO-E-SELECAO/pagina1.html#ixzz0ysWREeLG>> Acesso em: 6 nov. 2021.
- BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 out. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 8.213, de 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/l8213cons.htm>. Acesso em: 23 set. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 21 out. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001**. Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3956.htm>. Acesso em: 22 out. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos

- das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em: 22 out. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm>. Acesso em: 21 out. 2021.
- BRICEÑO, A.F.A.S. **Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações**: um estudo de caso sobre a visão dos colaboradores com deficiência de uma empresa privada de Brasília e o papel da área de gestão de pessoas neste processo. 63f. Monografia (Gestão de Pessoas e *Coaching*) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.
- CAMPOS, L.A.; FERES JUNIOR, J. O Globo e as ações afirmativas: dez anos de cobertura (2001-2011). **Textos para discussão GEMAA (IESP-UERJ)**, n.2, p.1-18, 2013.
- CAMPOS, J.G.F.; VASCONCELLOS, E.P.G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v.48, n.3, p.560-573, 2013.
- CARAPINHA, M.B. **Trabalho para todos – a integração profissional das pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 68f. Dissertação (Mestrado em Sociologia do Trabalho e Emprego) – Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.
- CARVALHO, R.S.C.; FERREIRA, I.O.S.; CAMPELO, S.S.; MENEZES, T.L.A. A eficácia das cotas para negros no campus XIX da Universidade do Estado da Bahia a partir de uma análise do bem-estar dos estudantes. **Revista Jus Navigandi**, ano 22, n.5252, 17 nov., 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/58893>>. Acesso em: 12 nov. 2021.
- CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A.L.; ALMEIDA, L.A.D. Pessoas com deficiência: comprometimento organizacional, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v.2, n.2, p.92-105, 2009.
- CHIAVARO, A.C.M.; REICHERT, C.B.; CUNHA, T.R.S. Recrutamento e seleção: um enfoque estratégico no processo de desenvolvimento e gestão de pessoas. **Ciência e Conhecimento**, v.3, p.1-24, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Manole, 2008.
- COUTINHO, K.S.; RODRIGUES, G.F.; PASSERINO, L.M. O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os gestores de recursos humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.23, n.2, p.261-278, 2017.
- DUARTE, E.R. Adaptação e a pessoa portadora de deficiência. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ATIVIDADE MOTORA ADAPTADA, 4., 2001, Curitiba-PR. **Anais [...]**. Curitiba: SOBAMA, 2001.
- ESTEVES, L.M.; CRUZ, E.C.; BERTELLI, R. Níveis de envolvimento de uma criança com Síndrome de Down em contextos de inclusão e Educação Especial. **Revista Educação Especial**, v.26, n.45, p.31-43, 2013.

- FALEIRO, G.B. **Os desafios na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 43f. Trabalho de conclusão do Curso (Especialização em Educação Especial e Processos Inclusivos) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- FIALHO, C.B.; MELO, A.N.; NUNES, A.F.; GAI, M.J.P. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **ReCaPe**, v..7, n.3, p.43-62, 2017.
- FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas; 2001.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODOY, J. **Gestão de pessoas nas organizações**. Curso Técnico do Ministério Público da União, Disciplina Gestão de Pessoas nas Organizações. Belo Horizonte: Orville Carneiro, 2010.
- GOMES, I.; MARLI, M. Somos todos iguais? **Retratos, a Revista do IBGE**, n.11, p. 14-19, 2018.
- GONTIJO, C.L. Captação e seleção de talentos para as organizações. **Gestão e Conhecimento**, v.2, n.2, A3, p.13, 2005.
- GONZALEZ, I.V.D.P. As características para o surgimento da aprendizagem organizacional, da inovação e da gestão da inovação: estudo de caso múltiplo em empresas industriais do setor de cosméticos. **Espacios**, v.37, n.31, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n31/16373132.html>>. Acesso em: 31 out. 2020.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pessoas com deficiência**. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20551-pessoas-com-deficiencia.html>>. Acesso em: 22 out. 2021.
- INÁCIO, S.R.L. **Análise e descrição de cargos: como fazer corretamente**. Publicado em: 22 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/analise-e-descricao-de-cargos:-como-fazer-corretamente-5013/artigo/>>. Acesso em: 6 nov. 2021.
- JAIME, L.R. Prefácio. In: SCHWARZ, A.; HABER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i.Social, 2009. p.9-11.
- JANONE, L.; ALMEIDA, P. Brasil tem mais de 17 milhões de pessoas com deficiência, segundo IBGE. **CNN Brasil**, 26 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/brasil-tem-mais-de-17-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia-segundo-ibge>>. Acesso em: 25 out. 2021.
- KARLSSON, A.; BJÖRK, J. Establishing and managing a network for continuous innovation: Invoking organizational pressure. **Creativity and Innovation Management**, v.26, n.2, p.128-141, 2017.
- KUZMA, E.L.; DOLIVEIRA, S.L.D.; SILVA, A.Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, edição especial, artigo 3, p.428-444, 2017.
- LADEIRA, M.R.A.; SILVA, H.M.G. (Des)caminhos do sistema brasileiro de cotas universitárias. **Temporalis**, ano 18, n.35, p.220-243, 2018.
- LORENZO, S.M; SILVA, N.R. Dificuldades para contratação de pessoas com deficiência nas empresas. **Revista Laborativa**, v.9, n.1, p.46-69, 2020.
- LUZ, L.G. **As principais falhas da dinâmica de grupo em processos de seleção**. Publicado em: 23 ago. 2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/6746/as-principais-falhas-da-dinamica-de-grupo-em-processos-de-selecao.html>. Acesso em: 6 nov. 2021.

- MACHADO, D.D.P.N.; CARVALHO, L.C.; HEINZMANN, L.M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração.**, São Paulo, v.47, n.4, p.715-729, 2012.
- MACIEL, M.R.C. Portadores de deficiência, a questão da inclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, v.14, n.2, p.51-56, 2000.
- MAGNANI, M.; HEBERLÊ, A. **Introdução à gestão do conhecimento**: organizações como sistemas sociais complexos. Pelotas: EMBRAPA, 2010.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2005.
- MATTOS, P.C. **Tipos de revisão de literatura**. Botucatu: UNESP, 2015.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da escola científica a competitividade em economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIGUEL, L.A.P.; TEIXEIRA, M.L.M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.13, n.1, art.3, p.36-56, 2009.
- MONTEIRO, L.G.; OLIVEIRA, S.M.Q.; RODRIGUES, S.M.; DIAS, C.A. Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.17, n.3, p.459-480, 2011.
- MORAES, A. **Direitos humanos fundamentais**. Teoria Geral. Comentários aos arts. 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil. Doutrina e jurisprudência. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORAES, C.R.B.; FADEL, B. Gestão do conhecimento nas organizações: perspectivas de uso da metodologia sistêmica Soft (Soft Systems Methodology). In: VALENTIM, M. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP, 2010. Cap. 2, p.33-57.
- OEA – Organização dos Estados Americanos. **Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de Deficiência**. Guatemala: OEA, 1999. Disponível em: <<http://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/a-65.htm>>. Acesso em: 21 out. 2021.
- ONU – Organização das Nações Unidas. **Declaração dos direitos das pessoas deficientes**. Genebra: ONU, 1975. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec_def.pdf>. Acesso em: 21 out. 2021.
- PIOVESAN, F. Convenção da ONU sobre os direitos das pessoas com deficiência: inovações, alcance e impacto. In: FERRAZ, C.V.; LEITE, G.S.; LEITE, G.S.; LEITE, G.S. **Manual dos direitos da pessoa com deficiência**. São Paulo: Saraiva, 2012. Parte 1, Cap.2.
- RIBEIRO, R.F.S. Estudo sobre as ações afirmativas. **Revista SJRJ**, Rio de Janeiro, v.18, n.31, p.165-190, 2011.
- RIBEIRO, T.H.M. A judicialização da acessibilidade na perspectiva constitucional dos direitos da pessoa com deficiência. In: FREITAS, A.V.L.; DINIZ, F.P.; RIBEIRO, T.H.M. **Direitos das pessoas com deficiência**: Estudos em Homenagem ao Professor Daniel Augusto Reis. [Recurso digital]. Pará de Minas: Virtual Books Editora, 2018a. Cap. IX, p.297-317.
- RIBEIRO, V.C. A Pessoa com deficiência e o princípio da dignidade da pessoa humana. **Jusbrasil**, 2018b. Disponível em: <<https://valeriacg.jusbrasil.com.br/artigos/604017504/a-pessoa-com-deficiencia-e-o-principio-da-dignidade-da-pessoa-humana>>. Acesso em: 21 out. 2021.
- RIBEIRO, M.A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v.16, n.50, p.545-64, 2009.
- RICHTER, A. Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 30 anos. **Agência Brasil**, 24 jul. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos->

humanos/noticia/2021-07/lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-30-anos>.

Acesso em: 23 set. 2021.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA SOBRINHO, F.; PORTO, J.B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, *coping* e variáveis demográficas. **RAC– Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, art.5, p.253-270, 2012.

SANTOS, G.C.; MACIEL, A.C.; BAGGIO, D.K.; SILVA, A.J. A inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v.12, n.2, p.196-205, 2014.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: informações úteis para colaboradores. São Paulo: Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2019.

SCHWARZ, A.; HABER, J. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social, 2009.

SILVA, A.V.; SANTOS, A.C. O desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em uma empresa do setor público: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Esteio/RS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014. Rio de Janeiro/RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SILVA, L.P.; SENER, M.K. Desafios da inclusão de colaboradores com deficiências em uma indústria calçadista: estudo de caso em uma empresa do município de Três Coroas/RS. **Open Journal Systems**, n.10, p.175-201, 2019.

SILVA, J.E.V.; ALVES, L.S. **As dificuldades de contratação de pessoas com deficiência (PCD'S)**. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdades Doctum de Serra, Serra, 2019.

STRAUHS, F.R.; PIETROVSKI, E.F.; SANTOS, G.D.; CARVALHO, H.G.; PIMENTA, R.B.; PENTEADO, R.S.; **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TALENTO INCLUIR. **Qual o correto?** PcD, PNE, Pessoa com necessidade especial?

Disponível em: <<https://talentoincluir.com.br/candidatos/qual-o-correto-pcd-pne-pessoa-com-necessidade-especial>>. Acesso em: 21 out. 2021.

TRAESEL, D.F.; GONÇALVES, R.F.; LORENZON, A.L.H.; GRZYBOVSKI, D. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014. Gramado/RS. **Anais [...]**. Gramado: ANPAD, 2014.

VITAL, F.M.P. Preâmbulo. In: BRASIL. Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência. **A Convenção sobre Direitos das Pessoas com Deficiência Comentada**. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2008. p.24-25.

WARRICK, D.D. What leaders need to know about organization culture. **Business Horizons**, v.60, n.3, p.395-404, 2017.

ZEFERINO, C.D.; SAUERBRONN, J.F.R.; CERCHIARO, I.B. Aspectos do comportamento organizacional relacionados à resistência à mudança e suas influências na administração de projetos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011. João Pessoa/PB. **Anais [...]**. João Pessoa: GPR, 2011.