

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A INSERÇÃO DE PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE
BELO HORIZONTE/MG**

Carmeci Maria de Lourdes Freitas

Belo Horizonte

2016

Carmeci Maria de Lourdes Freitas

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A INSERÇÃO DE PESSOAS COM
DEFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE
BELO HORIZONTE/MG**

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte

2016

F866r

FREITAS, Carmeci Maria de Lourdes.

A Responsabilidade social e a inserção de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior. Belo Horizonte: FNH, 2016.
96 p.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1.Responsabilidade social – inclusão social 2. Lei de cotas – pessoas com deficiência I. Carmeci Maria de Lourdes Freitas II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.408



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **CARMECI MARIA DE LOURDES FREITAS**

Matrícula: CARMECI MARIA DE LOURDES FREITAS

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

TÍTULO: **RESPONSABILIDADE SOCIAL E A INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE BELO HORIZONTE/ MG.**

DATA: 13/05/2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dra Maria Elizabeth Antunes Lima
Faculdade Novos Horizontes

Prof.º Dr. José Edson Lara
Faculdade Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PROJETO DE DISSERTAÇÃO

Declaro ter procedido à revisão do Projeto de Dissertação, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Carmeci Maria de Lourdes Freitas**, sob a orientação do Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva, apresentado ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: **A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE BELO HORIZONTE/MG.**

Dados da revisão¹:


- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 2 de maio 2016.

Profa. Míriam de Oliveira Rondas

Revisora credenciada para revisão de trabalhos acadêmicos
Professora de língua portuguesa
Tradutora de Língua francesa

Assinatura: _____



¹ A aceitação de sugestões de alterações no texto e/ou reescritas fica a cargo do autor da dissertação e do respectivo orientador.

Dedico às minhas filhas Rayssa e Yasmin. Amo vocês!

AGRACECIMENTOS

Início meus agradecimentos com uma imensa paz no coração e muito alívio, com a certeza de que consegui vencer todos os desafios deste percurso. Por muitas vezes, pensei em desistir, mas não faltaram pessoas ao meu lado com palavras de incentivo, que sempre me motivaram a seguir em frente. Por isso, primeiramente, agradeço a **DEUS**, por ter me proporcionado mais essa conquista e permitido que esse dia se realizasse. Muito obrigada!

Não posso deixar de agradecer a quem iniciou toda essa trajetória na minha vida. E é a você Vania Morato, a quem devo todo ensinamento inicial, inserindo-me no meio acadêmico. Se estou onde estou, devo isso a você também. Obrigada!

À minha família, minha mãe Nilza, meu pai, Antônio, que me ensinaram que toda luta vale a pena se conquistada com dignidade, ética e respeito ao próximo. Aos meus irmãos Iraci, Adilson e Geraldo (*in memoriam*). A meus sobrinhos e cunhados. Todos vocês, de uma forma ou de outra, participaram dessa conquista. Obrigada a todos!

De forma especial, agradeço a minhas filhas Rayssa e Yasmin, que durante esse percurso sempre estiveram comigo, sendo minha fonte inspiradora para procurar fazer o melhor e acreditar que era possível transformar esse sonho em realidade. Não teria conseguido sem a compreensão de vocês. Obrigada!

Agradeço a você Sinara Leroy, que plantou a semente desse sonho e me fez acreditar que era possível. Obrigada!

O que dizer a você Juliana Salvador, que contribuiu para que tudo isso acontecesse. Deu-me seu apoio, sua compreensão e condições para que tudo isso se realizasse. Me disse que valeria a pena, só não disse que o caminho é sangrento. Tudo bem! Mesmo assim, lhe digo: valeu a pena! Obrigada e Obrigada!

Agradeço a meu **orientador Wendel Alex**, que compartilhou estes momentos de angústias e total desespero. Eu me perguntava, como duas áreas tão distintas podem se comunicar? Não foi fácil, mas conseguimos. Obrigada professor, nós vencemos!

De forma especial e sincera, agradeço a você, **Professor Luiz Honório**, que demonstrou ser um grande ser humano, capaz de perceber o abismo no qual as pessoas se encontram e, com firmeza e delicadeza, me indicar um caminho. Com seu conhecimento, sabedoria e carisma, você foi capaz de me mostrar que deveria recomeçar e que seria difícil, mas não impossível superar as barreiras e seguir em frente. Meus sinceros votos de muito sucesso e meu muito obrigada!

Obrigada a todos os professores que contribuíram para que este momento chegasse e com especial carinho, agradeço ao Professor Fernando Coutinho, que me fez pensar e enxergar a vida por outro ângulo.

Agradeço com carinho ao Sidney, Andreia e Kênia da biblioteca pela ajuda em todos os momentos que precisei. E a você Jefferson, pelo apoio e motivação neste momento final, que não acaba nunca, por mostrar que tudo chega ao fim. Obrigada a todos!

E, por fim, mas propositalmente, deixei para o final um agradecimento, muito importante, que é a você Lili, minha querida amiga e irmã. Não tenho palavras para lhe dizer o quanto sou grata por acreditar em mim. Por me ajudar incondicionalmente, mesmo quando não podia. Sem nossas conversas, nossos estudos, pesquisas, nada disso seria possível. Portanto, só posso lhe dizer: muito, muito obrigada. Tenha certeza de que por toda minha vida, a minha gratidão e amizade serão eternas. Parabéns por você ser esse Ser Humano excepcional!

Ninguém vence sozinho. Obrigada a todos!

“Só uma coisa torna um sonho impossível: o medo de fracassar”.

Paulo Coelho

RESUMO

Atualmente o contexto organizacional é marcado por uma intensa pressão popular no que se refere a adotar práticas inclusivas e socialmente responsáveis, a fim de minimizar problemas e disfunções sociais. Nesse cenário, destaca-se ainda a influência de variáveis legais como, por exemplo, a Lei de Cotas, por meio da qual tornou-se uma obrigação para as empresas que possuíssem mais 100 funcionários a reserva de cotas de pelo menos 2% para empregar pessoas com deficiência (PcD's). Mediante esse contexto, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de descrever e analisar como se configura o processo de inclusão no trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior privada da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Especificamente, pretendeu-se (1) Caracterizar o processo de inclusão de pessoas com deficiência na instituição objeto de estudo do ponto de vista da responsabilidade social empresarial; (2) identificar como os funcionários com deficiência constataam e percebem a inclusão no trabalho na instituição; (3) identificar quais os principais desafios para os gestores, no que tange à inclusão de pessoas com deficiência em suas equipes de trabalho; (4) analisar, segundo as percepções dos gestores, se existem diferenças no desempenho da função e nos resultados de trabalho, se comparados os funcionários com deficiência e os sem deficiência. Em um ambiente teórico, este estudo buscou discutir a inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho à luz da responsabilidade social empresarial. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva à luz de uma abordagem qualitativa, baseado em um estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com nove funcionários deficientes e oito gestores da instituição, e foram analisados a partir da análise de conteúdo temática. Dentre os principais resultados encontrados, destaca-se um notável alinhamento do discurso dos gestores da organização com os princípios da inclusão, da ética, da moralidade e da equidade, característicos da responsabilidade social empresarial. Contudo, em termos práticos, identificou-se um considerável distanciamento entre o processo de inclusão realizado pela instituição e tais princípios. Nesse mesmo sentido, ressalta-se que o processo de inclusão do deficiente na instituição objeto de estudo é impulsionado, basicamente, pela Lei de Cotas. Tais achados permitem que sejam questionados os discursos inclusivistas dos gestores e revelam a importância da ação do governo como mediador de comportamentos socialmente responsáveis no âmbito empresarial. No que tange aos resultados e ganhos oriundos da inclusão do deficiente no ambiente de trabalho, destaca-se que estes não estão, necessariamente, relacionados aos ganhos econômicos ou de produtividade, e, sim, àqueles relacionados à melhora da imagem da organização frente à sociedade. Ressalta-se, ainda, o ganho pessoal que este processo pode gerar por meio da humanização tanto da organização quanto de seus funcionários, contribuindo, conseqüentemente, para ressocialização desses indivíduos historicamente excluídos.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Inclusão. Pessoa com deficiência. Resultados. Lei de Cotas.

ABSTRACT

Currently, the organizational context is characterized by an intense popular pressure regarding the adoption of inclusive and socially responsible practices in order to minimize problems and social dysfunction. In this scenario, still stands out the influence of legal variables, such as the Lei das Cotas (Quota Act), through which it has become an obligation for companies that possess more than 100 employees to reserve at least 2% of quotas for employing people with disabilities. Upon this context, the present study was developed in order to describe and analyze the configuration of the process of inclusion at the workplace of people with disabilities in a private institution of higher education in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. Specifically, it was intended to (I) analyze the process of inclusion of people with disabilities in the institution object of the study, from the point of view of corporate social responsibility; (II) analyzing how employees with disabilities perceive the inclusion at work in the institution; (III) identify the main challenges for managers, regarding the inclusion of people with disabilities in their work teams; (IV) to analyze, according to the perception of managers, if there are differences in the performance of the function and the results of the work, compared to employees with disabilities and without disabilities. In a theoretical environment, this study aimed to discuss the inclusion of disabled people in the labor market in the light of Corporate Social Responsibility. Methodologically, a descriptive research in the light of a qualitative approach was developed, based on a case study of a private Institution of Higher Education in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. Data were collected by means of conducting semi-structured interviews with nine disabled employees and eight managers of the institution, and were analyzed using thematic content analysis. Among the main results, there is a remarkable alignment of speech of the organization managers with the principles of inclusion, ethics, morality and equity characteristic of Corporate Social Responsibility. However, in practical terms, it was identified a considerable gap between the process of inclusion carried out by the institution and such principles. To that end, it is emphasized that the process of inclusion of the disabled in the institution object of the study is driven primarily by the Quotas Act. These findings allow inclusivist speeches of the managers to be questioned, and also highlight the importance of government action as a mediator of socially responsible behavior in the business environment. With regard to the results and gains derived from the inclusion of disabled in the workplace, it is emphasized that these are not necessarily related to economic gains and productivity, and, yes, those related to the improvement of the organization's image front of the society. It is also noteworthy the personal gain that this process can generate through the humanization of both the organization and its employees, contributing thus to resocialization of these individuals historically excluded.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Inclusion. Disabled Person. Results. Quotas Act.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contribuições das práticas de RSE desenvolvidas pela instituição.....	62
Tabela 2 - Ações organizacionais	63
Tabela 3 - Problemas inerentes à contratação de PcD's na instituição.....	65
Tabela 4 - Processo seletivo de contratação de PcD's	67
Tabela 5 - Motivos para a contratação de funcionários com deficiência	69
Tabela 6 - Acessibilidade do ambiente de trabalho de PcD's na instituição.....	73
Tabela 7 - Principais dificuldades no processo de gestão de PcD's	76
Tabela 8 - Produtividade e resultados de funcionários com deficiência	81
Tabela 9 - Principais ganhos oriundos da contratação de funcionários com deficiência	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EMA	Encontro de Marketing da ANPAD
IBDD	Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MG	Minas Gerais
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com Deficiência
PDI	Plano de desenvolvimento institucional
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TBL	Tríplice Resultado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo geral	18
1.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Responsabilidade social empresarial	21
2.2 Concepções de deficiência	28
2.3 Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho	33
2.4 Adequação do ambiente de trabalho	38
2.5 Percepções de resultados acerca da inclusão de PcD no mercado de trabalho	42
2.6 Estudos anteriores acerca da temática	48
3 METODOLOGIA	52
3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e abordagem	52
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios	53
3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	54
3.4 Coleta de dados	54
3.5 Técnica de análise dos dados	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 Descrição dos sujeitos de pesquisa	58
4.2 Práticas de responsabilidade social empresarial	60
4.3 A inclusão da PcD no ambiente de trabalho	66
4.4 Gestão de PcD's no ambiente de trabalho	72
4.5 Geração de valor, desempenho e percepção de resultados do trabalho de deficientes	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.1 Limitações da pesquisa	88
5.2 Sugestões para futuros estudos	88
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES	97
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para as pessoas com deficiência	97
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para os gestores	98

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na atualidade, como o avanço tecnológico, o aumento do fluxo de informações, a evolução das ciências em vários campos do conhecimento, a indústria cultural, bem como os direitos e deveres dos cidadãos sendo exigidos e percebidos a partir de uma nova ótica, a de igualdade e equidade, têm levado os gestores das organizações a refletir sobre vários aspectos, dentre eles a inclusão de pessoas com deficiência nas empresas. Independentemente do tipo de deficiência, a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD's) é um direito garantido por lei (SASSAKI, 2002; CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Essa valorização pode também ser atribuída ao crescimento da conscientização e da responsabilidade social, visto que é necessária a sobrevivência das organizações em todos os aspectos sociais, políticos, éticos e financeiros (ANTUNES, 2002).

Essas mudanças exigiram das empresas novos desafios e novas demandas, uma vez que sua missão e seus valores deveriam ser revistos, pois eles não atenderiam somente ao mercado, mas ao lado social também (MEDEIROS *et al.*, 2014). Esse movimento foi possível devido à exigência legal, que hoje é uma realidade assegurada por meio da Constituição de 1988, no Capítulo II, que trata dos Direitos Sociais, inciso XXXI do artigo 7º, que proíbe qualquer discriminação no tocante ao salário e aos critérios de admissão do trabalhador com deficiência (BRASIL, 1988).

Como acréscimo, cabe citar o Decreto nº 3.298 de 20/12/1999 que, por meio do artigo 7, prevê:

I - o acesso, o ingresso e a permanência da pessoa portadora de deficiência em todos os serviços oferecidos à comunidade; II - integração das ações dos órgãos e das entidades públicos e privados nas áreas de saúde, educação, trabalho, transporte, assistência social, edificação pública, previdência social, habitação, cultura, desporto e lazer, visando à prevenção das deficiências, à eliminação de suas múltiplas causas e à inclusão social; III - desenvolvimento de programas setoriais destinados ao atendimento das necessidades especiais da pessoa portadora de deficiência; IV - formação de recursos humanos para atendimento da pessoa portadora de deficiência; e V - garantia da efetividade dos programas de prevenção, de atendimento especializado e de inclusão social (BRASIL, 1999).

Nesse contexto, o Decreto nº. 3.298/99, que é conhecido como Lei de Cotas, em seu artigo 36, regulamenta a obrigatoriedade de as empresas que possuem 100 ou mais funcionários de “preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência habilitada”, na seguinte proporção: empresas com até 200 funcionários devam ter 2% do quadro de empregados ocupados por pessoas com deficiência; entre 201 e 500, 3%; entre 501 e 1.000, 4%; e acima de 1.001, 5% (BRASIL, 1999).

Todavia, é importante salientar que os desafios de hoje para as empresas brasileiras na área de gestão de pessoas é desenvolver uma ação competente para a inclusão de pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho. Para o Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência (IBDD) (2008), o momento mais difícil dessa tarefa é a decisão da empresa de realizar um trabalho de responsabilidade social que seja transformador e que envolva todos os aspectos que convergem para essa inclusão. Tomada a decisão, inúmeros conhecimentos deverão ser adquiridos e diferentes atividades necessitarão ser implementadas.

Mas, tratando-se da realidade brasileira, sabe-se que muitos são os fatores que prejudicam, sobremaneira, a inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho. Segundo Marras (2012), um dos fatores refere-se à adaptação e preparação do ambiente de trabalho com espaço limitado, pois, adaptar fisicamente as necessidades de locomoção do profissional, tais como rampas de acesso, banheiros, estacionamento, requer planejamento/reestruturação por parte dos contratantes, e, embora esse cenário venha se modificando notoriamente, muitas vezes este é um aspecto relevante a ser observado. Outro fator de destaque refere-se ao recrutamento e à seleção dos candidatos, pois o cumprimento da legislação esbarra na falta de profissionais capacitados que possam preencher as vagas em aberto. Com isso, o Ministério Público está aceitando que o percentual de cota da empresa seja alcançado conforme a movimentação de pessoal (demissão/contratação) *turn over*¹ normal e natural das empresas (MARRAS, 2012).

¹ Marras (2012, p.50), “*turn over* é um número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

Vale, ainda, salientar que existe outro grande obstáculo para a inclusão das pessoas com deficiência (PcD's) no mercado de trabalho: o nível de escolarização. Geralmente, devido à sua condição social, muitas dessas pessoas tiveram pouca oportunidade de estudar e preparar-se profissionalmente. Ziliotto e Simionatto (2009) mencionam a grande diferença que existe na escolarização das PcD's, pois, segundo as autoras, apenas 7,19% são alfabetizadas, contra 84,30% da população não deficiente. Diante desses números, verifica-se que a desigualdade é notória e se perpetua, mais tarde, no campo do trabalho.

Registra-se que alguns dos insucessos nas contratações de PcD's alertam para o cuidado que é preciso ter no sentido de não cometer o erro de contratar alguém somente para cumprir a lei sem que haja uma atividade (tarefa) definida para ser exercida, pois essas pessoas devem ser tratadas como profissionais, como cidadãos, contrariando o assistencialismo que permaneceu por anos nas políticas públicas de assistência social (MEDEIROS *et al.*, 2014).

Notavelmente esse cenário reflete um contexto historicamente construído, no qual as pessoas com deficiência eram consideradas sem direito e deveres e acabaram excluídas da sociedade, ou sendo vistas como objetos de caridade e de segregação social (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007a).

Nesse mesmo sentido, Sasaki (2002) sublinha a emergência de barreiras impostas às PcD's, que se manifestam por meio de políticas discriminatórias e segregativas, ambientes restritivos, atitudes preconceituosas e questionáveis padrões de normalidade.

Ao buscar vislumbrar novos caminhos para a efetiva inclusão de PcD, Cheibub e Locke (2002) destacam que a discussão sobre responsabilidade social vai além de se cumprir com suas obrigações legais. A questão que se apresenta é se as empresas assumem ou não alguma responsabilidade além daquelas exigidas por lei. Assim, as empresas devem prover ações sociais empresariais que tenham objetivos mais amplos, que os imediatamente ligados aos interesses da empresa, tais como motivações de ordem moral e valorativa (CHEIBUB; LOCKE, 2002). De acordo com

Kartkotli (2007), as organizações devem ter outros diferenciais competitivos, e a palavra de ordem é a humanização que perpassa a cultura organizacional.

Indiferentemente da inclusão de trabalhadores que tenham ou não deficiência, todos que trabalham na empresa precisam desenvolver as ações do setor de forma competente, integrada, ética e profissional. Além disso, as empresas na contemporaneidade visam a resultados tanto no aspecto econômico quando no social (CHEIBUB; LOCKE, 2002).

Essa premissa é também afirmativa quando se trata de empresas de ensino superior que foi foco dessa pesquisa.

A instituição escolhida foi uma instituição de ensino superior privada localizada em Belo Horizonte, que tem por finalidade promover o desenvolvimento da educação, a divulgação da cultura, a produção do conhecimento e a formação profissional de nível superior.

Ciente de seu papel de agente de transformação social, ela desenvolve suas atividades integrando o ensino, a pesquisa e a extensão, promovendo programas de responsabilidade social tais como: atendimento à comunidade nas clínicas e núcleos, ação social, escola integrada, centro jurídico itinerante, cartilhas de orientações e programa de inserção profissional, assumindo, portanto, postura proativa em relação à sociedade em que está inserida (INSTITUCIONAL, 2013).

Dessa forma, a instituição objeto da pesquisa procura exercer a cidadania por meio de seus projetos e programas, visando apoiar-se em uma concepção democrática e inclusiva, atendendo aos diversos setores da sociedade e respeitando as diversidades existentes (INSTITUCIONAL, 2013).

Atualmente, em relação à inclusão de PcD's, a instituição está inserida na faixa de classificação do Decreto 3.298/99, no percentual de 4%. Seu quadro funcional conta com 713 empregados, deste total, 53 são gestores e 30 funcionários inseridos na Lei de Cotas, sendo que 10 gestores têm integrados em sua equipe trabalhadores com deficiência. Ressalta-se que, no estudo proposto, o foco se concentrará nas

categorias da responsabilidade social, inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho e resultados.

Nessa perspectiva, é oportuno compreender a inclusão no trabalho como fator de relevância nas empresas que praticam a responsabilidade social. Neste sentido, o presente estudo tem como problema central de pesquisa: **como se configura o processo de inclusão no trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior privada?**

1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar como se configura o processo de inclusão no trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior privada da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

1.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar o processo de inclusão de pessoas com deficiência na instituição objeto de estudo do ponto de vista da responsabilidade social empresarial;
2. Identificar como os funcionários com deficiência constataam e percebem a inclusão no trabalho na instituição;
3. Identificar quais os principais desafios para os gestores no que tange à inclusão de pessoas com deficiência em suas equipes de trabalho;
4. Analisar, segundo as percepções dos gestores, se existem diferenças no desempenho da função e nos resultados de trabalho, se comparados os funcionários com deficiência com os sem deficiência.

1.3 Justificativa

Foi realizada uma pesquisa para mapear os artigos que abordam as temáticas 'Responsabilidade Social' e 'Pessoas com Deficiência' publicados até dezembro de 2015 nos anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração (ANPAD) e nas bases de dados da *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

Na base da Scielo, foram encontrados 59 artigos que abordavam o tema responsabilidade social e na Spell foram encontrados 716 artigos, contudo nenhum destes relacionava a temática com a questão de pessoas com deficiência.

Nos anais da Anpad, foram encontrados 193 artigos cuja temática central é a Responsabilidade Social, sendo que destes, apenas um abordava também a questão de pessoas com deficiência. O artigo intitulado “Diversidade no varejo, pessoas com deficiências e consumidores não deficientes: impactos da acessibilidade e da inclusão na intenção de compra”, desenvolvido por Faria, Siqueira e Carvalho (2012), foi publicado no V Encontro de Marketing da Anpad (EMA). O estudo possui um método experimental de análise, cujo foco foi avaliar o efeito da acessibilidade da loja e da inclusão de funcionários com deficiências nas intenções de compra por parte de consumidores não deficientes em um ambiente de varejo.

Nesse sentido, importa salientar que, apesar da já ressaltada relevância da responsabilidade social (INSTITUTO ETHOS, 2007; ZANITELLI, 2013; JESUS; BATISTA, 2014) e da inserção de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010; SASSAKI, 2010), observa-se uma escassez de estudos que abordem a interseção entre as duas temáticas.

Tendo por base esse cenário, o presente estudo justifica-se, academicamente, por apresentar uma abordagem de análise relevante e ainda pouco explorada pela literatura da área. Nesse mesmo sentido, esta pesquisa contribui para que sejam lançados novos olhares sobre a questão da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, fomentando as discussões acadêmicas, sociais e organizacionais deste processo.

Do ponto de vista social, esta pesquisa se justifica por discutir a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, contribuindo para a disseminação do conhecimento à sociedade acerca dos direitos legais, ao exercício da cidadania por meio de posturas socialmente responsáveis, contra a injustiça e a exclusão social, fazendo valer os direitos e a solidariedade humana.

Organizacionalmente, este estudo dar-se-á em uma instituição de ensino superior privada, delimitando as questões que envolvem a inclusão de pessoas deficientes no ambiente de trabalho, no que se refere à questão legal, ao desempenho, à percepção sobre o resultado e aos principais desafios tanto dos funcionários deficientes físicos quanto da gestão da instituição.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro a Introdução, em que são apresentados os aspectos gerais sobre o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a escolha do tema. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que dará sustentação a discussão ora proposta, seguido da abordagem metodológica do estudo. No quarto capítulo, os dados são apresentados e analisados. Por fim, no quinto capítulo tecem-se as considerações finais do estudo, bem como suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a abordagem teórica que sustenta a discussão ora proposta. Nesse sentido, são abordados os seguintes tópicos: responsabilidade social empresarial; concepções de deficiência; a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; adequação do ambiente de trabalho para PcD; percepções de resultados acerca da inclusão de PcD no mercado de trabalho e, por fim, estudos anteriores acerca da temática.

2.1 Responsabilidade social empresarial

Nas últimas décadas, houve um aumento no interesse e nos investimentos das empresas brasileiras na área social. Tais empresas estão cada vez mais atentas às exigências advindas da sociedade e da legislação no que tange às suas práticas de responsabilidade social (RICO, 2004; SILVEIRA, 2010; ZANITELLI, 2013).

A responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema em destaque na atualidade, devido ao crescente interesse da sociedade por essa temática e a uma expectativa cada vez maior em relação à contribuição das empresas para a sociedade em que estão inseridas (JESUS; BATISTA, 2014). Desta forma, as discussões em pauta dentro das empresas baseiam-se em temas sobre o gerenciamento social, implementação de projetos sociais, empresa ética, sustentabilidade e a responsabilidade social destas (ZANITELLI, 2013).

Nesse sentido, Rico (2004) pondera que os institutos, as fundações e as empresas estão buscando adotar uma gestão socialmente responsável nos negócios, logo a responsabilidade social empresarial é um meio de administrar as ações organizacionais ajustadas e baseadas em valores éticos que visem integrar todos os públicos das suas relações, contribuindo desta forma para a construção de uma sociedade que promova a igualdade de oportunidades e a inclusão social no país.

Embora a responsabilidade social empresarial seja uma expressão frequentemente usada (PESSOA; BENEVIDES; NASCIMENTO, 2006), para Zanitelli (2013), essa

expressão abarca uma variedade de sentidos, sendo que uma primeira definição crucial se refere a se a responsabilidade social da empresa constitui em atividades que estão em consonância com os ditames legais, tanto no cumprimento das determinações legais quanto em atividades que vão além desse cumprimento.

Para o Instituto Ethos² (2007), a responsabilidade social empresarial é a forma de gestão das organizações que pautam suas ações pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Importa salientar ainda que a RSE busca o estabelecimento de metas empresariais que sejam coerentes e compatíveis com o desenvolvimento social sustentável, por meio do respeito à diversidade e da preservação de recursos culturais e ambientais para gerações futuras em prol da redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Nesse sentido, Melo Neto e Froes (2001) definem responsabilidade social empresarial como a disposição de uma empresa em participar efetivamente das ações comunitárias na região em que está presente e atenuar os possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce e, ainda, estimular o desenvolvimento do cidadão e promover a cidadania individual e coletiva. Por conseguinte, sua ética social é centrada no dever cívico. Para Daft (2010), é a obrigação da administração de fazer escolhas e realizar ações que contribuirão para o bem-estar e os interesses da sociedade, assim como da organização.

No âmbito dessa visão, ser socialmente responsável não significa respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas, sim, o fato de as empresas, por meio de seus trabalhadores e de todos os seus interlocutores, irem além de suas obrigações em relação ao seu capital humano, ao meio ambiente e à comunidade (FELIX, 2003; INSTITUTO ETHOS, 2003; ZANITELLI, 2013).

Na concepção de Borger (2001), a responsabilidade social deve ser vista e entendida como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, com vistas a promover

²O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

uma filosofia e um compromisso engajado na afirmação da missão, do marketing e da comunicação com todos os públicos. A formalização da implantação da RSE na missão, princípios e códigos de conduta não é suficiente para que esta se estabeleça como parte da cultura organizacional da empresa.

Por fim, numa visão geral, a responsabilidade social empresarial é toda e qualquer ação que contribui para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, em resposta a uma nova demanda gerando valor agregado (FÉLIX, 2003).

De tal modo, engajar-se no âmbito social é uma questão de moral e respeito à sociedade em que está inserida, a busca de alternativas para garantir crescimento e sobrevivência no mercado de alta competitividade tem estado permanentemente na agenda dos gestores organizacionais (KARKOTLI, 2007). Portanto, neste contexto a responsabilidade social empresarial não deve ser vista como algo emergencial e tão pouco pontual, mas, sim, como uma perspectiva a longo prazo e de consciência das empresas (FÉLIX, 2003).

Por conseguinte, para que a empresa, diante de seu público interno, seja reconhecida como socialmente responsável, ela deve, como mencionado acima, adotar posturas éticas, ambientais e sociais. Nesse sentido, internamente, a empresa deve estar atenta e impedir qualquer tipo de discriminação, oferecendo igualdade de oportunidade e concorrência a todos. Kreitlon (2004) define três abordagens que levam as empresas a atuarem de forma responsável. São elas: abordagem na perspectiva normativa, na perspectiva contratual e na perspectiva estratégica. Em seguida, será exposta cada uma das abordagens da autora.

A abordagem na perspectiva normativa (*Business ethics*): essa abordagem é baseada na ideia de que a empresa e suas atividades estão sujeitas ao julgamento ético. Portanto, entende-se que empresa bem como os indivíduos estão sujeitos às regras morais e a princípios éticos que regem suas ações. A abordagem normativa decorre da responsabilidade moral das empresas (KREITLON, 2004).

Para Faria e Sauerbronn (2008), os pesquisadores de ética nos negócios abordam aspectos relacionados ao desenvolvimento moral cognitivo, dilemas éticos, modelos

de gerência ética, entre outros. As questões são analisadas nos níveis sistêmico, organizacional e individual. No sistêmico, discute-se o sistema econômico e as relações entre ética e negócios por meio de aspectos institucionais, culturais e ideológicos. No organizacional, são analisadas as políticas, os valores e as práticas de empresas. No individual, são estudados os comportamentos e valores dos indivíduos.

Mendonça (2003) contribui para o aspecto da ética do ponto de vista social, consistindo num denominador, compartilhado pelos membros da sociedade, cujos aspectos da diversidade se multiplicam e proliferam. Assim, as organizações que desejam aplicar a responsabilidade social nos fundamentos éticos, pressupõe, de acordo com o autor supracitado, a superação das seguintes barreiras:

- a) Determinação da finalidade específica da atividade organizacional, que, em síntese, é a responsável pela sua legitimidade no campo social;
- b) Averiguação dos meios adequados e dos valores a serem incorporados na execução dessa atividade;
- c) Identificação dos valores éticos praticados ou pressupostos pela sociedade na qual a organização está inserida, como também os direitos que essa sociedade reconhece e atribui às pessoas.

A abordagem na perspectiva contratual (*Business & Society*): segundo Kreitlon (2004), a abordagem contratual da RSE se apoia em três pressupostos teóricos: empresa e sociedade são partes de um mesmo sistema, ambas são ligadas por um contrato social e a empresa está sujeita ao controle da sociedade.

Contribuindo, Wood (1991) pontua que a essência da abordagem contratual reside na ideia de que a responsabilidade social empresarial, as empresas e a sociedade são sistemas interdependentes, e não entidades distintas. Sendo assim, é natural que a sociedade tenha algumas expectativas em relação ao que sejam comportamentos e resultados corporativos adequados.

A abordagem contratual ressalta que, enquanto instituição social, a empresa é criada para desempenhar determinadas funções junto à sociedade. Portanto sua

legitimidade depende do correto cumprimento dessas funções, sendo que quanto mais poderosa uma organização, maior é sua rede de partes interessadas, maiores são os impactos sociais que podem ocorrer e maiores se tornam as demandas para que atue de modo responsável (KREITLON, 2004).

A abordagem na perspectiva estratégica (*Social Issues Mangement*): essa abordagem, de acordo com Kreilton (2004), procura fornecer práticas de gestão, capazes de melhorar o desempenho ético e social a empresa; defende a ideia de que, a médio e longo prazo, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa; e baseia-se em três argumentos utilitários:

- a) A empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais se souber antecipar-se a eles;
- b) O comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva;
- c) Uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações ou mesmo evitá-las.

Nesse sentido, é imprescindível que a empresa leve em consideração a ordem política e social quando do planejamento e da implementação de suas estratégias.

Conforme Bahia (2009), o termo estratégico pode ser aplicado tanto aos fins quanto aos meios pelos quais as empresas interagem com outros atores sociais no enfrentamento dos desafios da atualidade, de modo que os resultados sejam mais efetivos.

Para Jesus e Batista (2014), a RSE tem sido analisada e investigada sob diversos pontos de vista, podendo, no entanto, ser resumida em duas óticas fundamentais: a clássica e a contemporânea. Para os autores, na ótica contemporânea, a empresa não pode deixar de levar em consideração os impactos sociais e ambientais que a sua atividade produz no meio social e natural em que está inserida. Eles destacam que as empresas precisam agregar na sua atividade, além da dimensão ética, os fatores sociais e ambientais. Para além do importante papel econômico que desempenham, as empresas têm responsabilidades de natureza social, cultural e

ambiental, não devendo ser encaradas como entidades exclusivamente orientadas para o lucro.

Dessa forma, os interesses do mercado e da sociedade podem ser convergentes, agregando competitividade e sustentabilidade (EVANGELISTA, 2010). As empresas, então, começam a compreender que a iniciativa privada é uma junção de interesses influenciada pelos valores da estrutura social em que está inserida.

Por conseguinte, após expostos os conceitos de responsabilidade social empresarial, emerge o tema sustentabilidade, como extensão das práticas de RSE dentro de uma empresa.

De acordo com Evangelista (2010), a ideia de sustentabilidade foi expressa como eco do desenvolvimento nos preparativos da Conferência de Estocolmo, em 1972, quando, pela primeira vez, houve uma atenção para os impactos negativos do processo de desenvolvimento no meio ambiente e na sociedade. Nesse período, os governantes do mundo foram alertados sobre a existência de outras dimensões do desenvolvimento para além da dimensão econômica. Posteriormente, a concepção de sustentabilidade é associada, em grande parte, somente a questões ambientais, devido à preocupação da sociedade em descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações (SAVITZ; WEBER, 2007).

Corroborando, para Evangelista (2010), a sustentabilidade é um conceito amplo que diz respeito ao conjunto de ações promovidas por empresas para sociedade e que suplantam a esfera direta e imediata da sua atividade econômica. Inicialmente, este conceito estava associado unicamente à questão ambiental. Em contrapartida, Melo Neto e Froes (2004) ressaltam que em decorrência da urgência da equidade social como questão central na contemporaneidade, a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável abarcam, então, a harmonização de três pilares: o desenvolvimento social, a responsabilidade ambiental e a viabilidade econômica.

De acordo com esses pilares, que se originaram do conceito inglês de Tríplice Resultado ou *Triple Bottom Line (TBL)*, uma empresa sustentável é aquela que atua

nas três dimensões, proteção ambiental, apoio e promoção ao desenvolvimento econômico, e também aquela que promove o estímulo e a garantia da equidade social (MELO NETO; FROES, 2004, BELLEN, 2005, ARAÚJO; MENDONÇA, 2009; EVANGELISTA, 2010, BASSETTO, 2010).

Donaire (2006) destaca que as mudanças ocorridas no ambiente e no contexto em que as empresas atuam deram origem, nos tempos atuais, a uma perspectiva mais ampla do papel dessas empresas, considerando outros resultados, tais como a importância delas para a redução da pobreza, para o controle ambiental e para a redução das desigualdades sociais.

Segundo Guimarães e Feichas (2009), na operacionalização desses conceitos de sustentabilidade que emergem nas pautas de governos e da sociedade, surge a necessidade de pensar em formas de mensurar o desenvolvimento sustentável e de garantir a existência de um processo transparente e participativo para o debate e para a tomada de decisões em busca do desenvolvimento sustentável.

A mensuração ordenada dos fenômenos sociais ocorre a partir da metade do século XX, sendo que a partir dos anos 70, com o surgimento da agenda ambiental e do conceito de desenvolvimento sustentável, aprofundaram-se os esforços para criar instrumentos que possibilitassem medir o progresso em direção à sustentabilidade. Em decorrência disto, a globalização também contribuiu para a intensificação da tendência a criar parâmetros para todas as questões socioambientais (GUIMARÃES, FEICHAS, 2009).

Logo, para uma empresa mensurar sua sustentabilidade, foram criados, por exemplo, a publicação anual dos balanços e os relatórios sociais e ambientais existentes para essa mensuração, ganham destaques as certificações, os selos e os *standards* internacionais na área social e também as premiações oferecidas pelo Instituto Ethos (BASSETTO, 2010).

Deste modo, segundo Bassetto (2010), outras ações para mensurar esses índices envolvem também, normas nacionais e internacionais, que têm um papel relevante, uma vez que tencionam sistematizar ações necessárias para o agrupamento de um

sistema de gestão da responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade nas operações diárias da empresa.

Pensando na perspectiva da sustentabilidade como desenvolvimento social de uma empresa e abordando o objetivo desse estudo, a próxima seção abordará a questão da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

2.2 Concepções de deficiência

De acordo com o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, considera-se que a deficiência é “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” (BRASIL, 1999).

Segundo Carvalho-Freitas (2009), entende-se por deficiência o comprometimento completo ou parcial de um ou mais partes do corpo humano, ocasionando limitações das funções física, auditiva e/ou visual. Para a autora, em decorrência de fatores espaciais, sociais e históricos, essas limitações podem resultar em perda da autonomia da pessoa, além de situações de cunho discriminatório assim como a dificuldade da inserção social das pessoas com deficiência.

O conceito de deficiência é uma construção social do que é normal e do que não é, pois é a sociedade quem determina os padrões de normalidade, criando o paradoxo entre pessoas com e sem deficiência, e, a partir dessa definição, estabelece, de acordo com seus critérios, aqueles que não se encaixam nesses padrões (REZENDE; CARVALHO-FREITAS, 2014).

Corroborando, Omote (1996), em uma definição social da deficiência defende a ideia de que a deficiência não surge somente com o nascimento da pessoa ou como uma doença contraída, mas é também uma condição estabelecida e adquirida nas relações sociais.

No entanto, a concepção de deficiência é algo complexo. Bernades *et al.* (2008) ponderam que é importante frisar que a concepção de deficiência pressupõe uma pluralidade de conceitos, estendendo-se do plano técnico ao plano existencial tais como: doença, incapacidade, defeito, limitação, exclusão e sofrimento, o que dificulta sua delimitação. Nesse sentido, importa ressaltar que a deficiência não pode ser vista apenas por um ângulo, dado que sua evolução conceitual é influenciada pelas transformações sócio-históricas e culturais (BERNADES *et al.*, 2008).

Para Diniz, Barbosa e Santos (2009), existe pelo menos duas maneiras de entender e conceber a deficiência. A primeira a entende como uma manifestação da diversidade humana. Portanto, um corpo deficiente é um corpo com impedimentos e limitações, deste modo, a pessoa deficiente convive com impedimentos de ordem física, intelectual ou sensorial. Porém, são as barreiras sociais que, ao ignorar os corpos com impedimentos, provocam a experiência da desigualdade, por conseguinte, coloca a pessoa em desvantagem ao que é normal. A segunda compreensão é a do modelo biomédico da deficiência, um corpo com impedimentos é objeto de intervenção dos saberes biomédicos. Os impedimentos são qualificados pela ordem médica, que descreve as lesões e as doenças como desvantagens naturais e indesejadas (DINIZ; BARBOSA; SANTOS, 2009).

Em outra perspectiva, Carvalho-Freitas e Marques (2007a) buscaram, em diferentes períodos históricos como Grécia Antiga, Período Clássico, Idade Média, Idade Moderna e Contemporânea, estudos que fizessem referência, de alguma forma, às pessoas com deficiência. Nessa pesquisa, os autores identificaram padrões predominantes de comportamento em relação às pessoas com deficiência em cada período histórico, e constataram que alguns desses padrões se reeditavam em outras épocas. A partir dessa análise histórica, Carvalho-Freitas e Marques (2007a) estabeleceram uma caracterização das formas de ver a pessoa com deficiência (concepções de deficiência), que surgiram no decorrer da história e que ainda podem ser observadas na atualidade. Tal feito possibilitou uma análise que vai além da perspectiva meramente de atributos característicos da pessoa com deficiência, permitindo colocá-la na dimensão das relações em que a deficiência abarca significações específicas de acordo com o contexto analisado (CARVALHO-FREITAS, 2007b).

Nesse sentido, Carvalho-Freitas e Marques (2007a) elucidam que concepções de deficiência podem ser compreendidas como padrões de pensamento sobre a deficiência que se estruturam por meio de matrizes de interpretação que legitimaram e moldaram a distinção das PcD's, proporcionando, por conseguinte, o surgimento de ações sociais regulares, por meio das quais torna-se possível a inserção social da pessoa com deficiência.

Notavelmente, ao longo da história, as pessoas que possuíam algum tipo de deficiência eram privadas do convívio social, sendo as ações a elas direcionadas de caráter assistencialistas e motivadas por uma concepção religiosa ou caritativa (BERNADES *et al.*, 2008). Os autores ainda salientam que, apesar de ser em uma menor frequência, essa situação ainda é algo corrente na sociedade. Nesse sentido, “identifica-se uma mudança paradigmática em que a visão preconceituosa e excludente em relação aos ‘deficientes’ cede à percepção das competências e da participação social destas pessoas” (BERNADES *et al.*, 2008, p.32).

Entre as várias formas de se explicar as dinâmicas associadas à forma de entender a deficiência, optou-se, neste estudo, por compreender a deficiência sob uma perspectiva histórica, que, segundo Carvalho-Freitas (2007), trata-se de uma concepção que não se resume e nem se naturaliza como algo restrito à dimensão física, considerando, conseqüentemente, a dinâmica social de segregação ou inserção desses indivíduos como a resultante da maneira pela qual a deficiência é vista (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Sob essa perspectiva, sublinham-se as matrizes interpretativas como modos estáveis e organizados de pensamentos, baseados em concepções de homem, de sociedade e de mundo que organizam a vida social (CARVALHO-FREITAS, 2007). Nesse sentido, as matrizes de concepções de deficiência constroem “uma tipologia que identifica invariantes ou padrões que permanecem nas visões compartilhadas sobre a deficiência, mesmo quando o contexto histórico varia” (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 124).

Importa salientar que, sob a ótica das matrizes de concepções de deficiência, as formas de se ver a deficiência não são mutuamente excludentes, ou seja, um mesmo

indivíduo pode ser visto por diferentes matrizes. Apresentam-se, portanto, as principais matrizes de pensamentos que instituíram e convalidaram a diferenciação de pessoas com deficiência na sociedade e no trabalho.

A primeira concepção, denominada matriz de concepção espiritual da deficiência, sugere que as crenças religiosas interferem na maneira de perceber e avaliar a deficiência e as possibilidades das pessoas com deficiência. Essa concepção atribui uma origem de caráter espiritual à deficiência e a concebe como uma manifestação de desejos ou castigos divinos. Nessa matriz, a pessoa com deficiência tem a necessidade de ser cuidada, e este sentimento traz consigo a ideia de que a relação com essas pessoas deve ser pautada pela caridade e compaixão. Aqueles que comungam desse pensamento reconhecem e consideram a deficiência como a manifestação de desejos ou castigos divinos e, geralmente, desenvolvem ações, no trabalho, baseadas na compaixão em relação às pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

A segunda concepção, “normalidade como matriz de interpretação, baseia-se na premissa de que os padrões de normalidade definidos pelo saber médico funcionam como meio de avaliar a deficiência e as possibilidades das pessoas com deficiência” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p.107). Ainda segundo os autores, essa concepção a deficiência é considerada um “desvio” ou “doença” que precisa de cuidados especiais, contribuindo, por conseguinte, para um ambiente de trabalho segregativo. Nesse ambiente, as PcD’s assumem cargos de menor status e possibilidade de crescimento na carreira, dado que à luz dessa concepção, o indivíduo com deficiência não se enquadra no rol de pessoas normais (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

A terceira concepção, a “inclusão como matriz de interpretação”, parte de uma perspectiva sociopolítica, na qual a deficiência é vista como um problema social causado pela falta de condições de igualdade para o exercício do trabalho das PcD’s econômica (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Importa salientar que essa concepção visa

à adequação do ambiente de trabalho para que ele seja acessível a todos. Notavelmente, essa concepção estimula o resgate da cidadania da PcD, dado que nesta dimensão a deficiência é vista como uma questão histórica, geográfica, social e economicamente situada (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Sob esse prisma,

em última instância, a inclusão é vista como um conjunto de ações da sociedade e das organizações para oferecer condições de pleno exercício da cidadania e de desenvolvimento do potencial profissional das pessoas com deficiência (PcD's), buscando: o desenvolvimento do trabalho com autonomia por parte dessas pessoas, o acesso à informação, segurança no trabalho, possibilidade de desenvolvimento, integração social, participação nas decisões, pertença organizacional, etc (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p. 108).

A quarta concepção, a “matriz de interpretação técnica da deficiência”, se consolida quando parte do pressuposto de que a diversidade é um fenômeno a ser gerido nas organizações, considerando práticas sociais e organizacionais que proporcionem a participação e a inclusão das PcD's (CARVALHO-FREITAS, 2007, CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b). Ainda segundo esses autores, essa concepção reflete a percepção dos benefícios que a inserção de PcD's pode proporcionar à empresa. Segundo Carvalho-Freitas (2009, p.125), a matriz de interpretação técnica da deficiência é refletida em quatro aspectos, a saber:

- Percepção de desempenho: identifica a percepção das pessoas em relação ao desempenho, produtividade e qualidade de trabalho das pessoas com deficiência e suas implicações para a competitividade da empresa;
- Percepção do vínculo: focaliza a percepção das pessoas em relação ao comprometimento e estabilidade no emprego das pessoas com deficiência;
- Percepção dos benefícios da contratação: identifica a percepção do impacto da contratação de pessoas com deficiência para a imagem da empresa junto a funcionários e clientes e também para o clima da organização;
- Percepção sobre a necessidade de treinamento: indica a percepção quanto à necessidade de treinamento das chefias e funcionários para a inserção de pessoas com deficiência na empresa (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 125).

Por fim, importa sublinhar que as concepções de deficiência no ambiente de trabalho podem ser compreendidas como formas diversificadas de se perceber a deficiência, de maneira que não seja “mutuamente exclusivas, construídas historicamente, que implicam em consequências para a inserção das pessoas com deficiência na

sociedade e no trabalho e que se originam da necessidade do homem em explicar a realidade em que vive e atribuir sentido ao que é considerado diferente” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p. 109).

2.3 Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho

De acordo com Machado Filho (2006), as empresas têm uma função social a cumprir na sociedade e, dessa forma, possuem atribuições éticas, estando assim, inseridas na temática de empresa socialmente responsável.

Nessa perspectiva, Kartkotli (2007) diz que as organizações devem ter outros diferenciais competitivos e a palavra de ordem é a humanização, que perpassa a cultura organizacional. Muitas empresas ainda não cumprem a legislação por achar que é dever do Estado, mas, na contramão dessa concepção, existem muitas que veem a inclusão como um diferencial para firmar sua marca como empresa bem vista socialmente.

Conforme Carvalho-Freitas (2009), contratar um profissional com deficiência envolve compromisso com a equidade salarial e não fazer distinção com relação à formação, à qualificação, à atuação profissional, ao reconhecimento, às premiações, considerando-o, pois, como a qualquer outro profissional.

Para Bahia (2006), o princípio da inclusão fundamenta-se na aceitação das diferenças individuais e na valorização do indivíduo, saber lidar com a diversidade, em um processo de cooperação e conhecimento.

Segundo Sasaki (1998, p. 59),

o mercado de trabalho pode ser comparado a um campo de batalha: de um lado, as pessoas com deficiência e seus aliados empenhando-se arduamente para conseguir alguns empregos, e de outro, os empregadores praticamente despreparados e desinformados sobre a questão da deficiência, recebendo ataques furiosos por não preencherem as vagas com candidatos portadores de deficiência tão qualificados quanto os candidatos não deficientes.

Nesse sentido, Alves, Ribas e Santos (2010) sublinham que as organizações não devem enxergar a Lei de Cotas para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho apenas como uma imposição ou o cumprimento obrigatório, mas, como uma oportunidade de inclusão social, visto que a empresa passa a assumir seu papel de instituição responsável socialmente perante a comunidade.

Gonçalves (2006) afirma que por falta de informação os administradores tratam da inserção de pessoas com deficiência com preconceito, e não percebem que existem possibilidades diferentes quanto à questão da empregabilidade dessas pessoas. Não é possível mais subestimar os indivíduos por causa de uma deficiência, e não enxergar as suas qualidades.

De acordo com Clemente (2004), mesmo que a inserção de pessoas com deficiência seja prioridade em programas de diversidades, as práticas estão aquém da demanda existente, assim como persiste elevado grau de resistência para a contratação dessas pessoas.

Notavelmente, o cultivo da diversidade no âmbito das empresas estimula aprimorar os processos de gestão. Nesse sentido, importa salientar que a contratação de PcD deve seguir os critérios de eficácia e aptidão profissional, e não ser movida pelo paternalismo ou mesmo somente para cumprir a legislação. “Assim, a inserção profissional desses trabalhadores precisa ser analisada sob a mesma ótica da sustentabilidade, qualidade e excelência, valores que norteiam a administração empresarial” (SKAF; MATTOS; BARA, 2007, p. 5).

Em consonância com essas colocações, Carvalho-Freitas e Marques (2006) ressaltam a existência de diversas ações possíveis de responsabilidade social, que podem minimizar a exclusão social de grupos historicamente excluídos, sendo uma dessas denominada gestão da diversidade, visando à manutenção de diferenças étnicas, de gênero ou decorrentes de deficiências. Nesse sentido, “a vida longa dos negócios está intimamente relacionada à criação de um modelo sustentável de desenvolvimento para toda a sociedade” (INSTITUTO ETHOS, 2002, p. 11). Assim, conciliar eficiência econômica e justiça social tem sido um desafio para as empresas.

Para Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004), a necessidade de inserção de PcD's tanto na sociedade quanto na educação ou trabalho é unânime ao se considerar a relevância social desse grupo, uma vez que, no Brasil, existem 24,5 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, segundo o censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em complemento, Neri *et al.* (2003) sublinham que muitos desses indivíduos deficientes vivem em situação de miséria e não possuem nenhuma escolaridade, devido a isso são excluídos da sociedade. A eles é negado um tratamento igual ao dispensado às pessoas sem deficiência, no que concerne ao acesso às diversas oportunidades.

Do ponto de vista do direito, as pessoas com deficiência são amparadas pela Constituição Brasileira. Desde 1991, existe uma lei no Brasil que obriga as empresas com mais de 100 funcionários a contratarem pessoas portadoras de deficiências. A lei prevê que uma determinada quantidade de vagas, que varia de 2% a 5% do número total de funcionários, deve ser reservada para pessoas deficientes, dando-lhes o direito de acesso ao mercado formal de trabalho. Assim sendo, ocorre a reserva de cargos e a proibição de qualquer discriminação no tocante à remuneração e ao critério de admissão (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004).

As empresas devem desenvolver programas de inclusão, afim de incrementar a diversidade, promovendo a igualdade de direitos e deveres para que todos possam se desenvolver enquanto profissionais (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Sasaki (2005) descreve a luta contra a exclusão das pessoas com deficiência, além de salientar o surgimento de um processo integrativo das mesmas em prol da inclusão tanto no trabalho quanto na vida social. Assim sendo, a inclusão de pessoas com deficiência pode ser percebida como a colocação dessas pessoas junto às demais no local de trabalho, para a realização de atividades profissionais (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Algumas décadas atrás, difundiu-se a constatação de que todas as tentativas de “normalização” da vida das pessoas deficientes se baseavam na modificação da

própria pessoa deficiente, como premissa para o ingresso na sociedade. Depois, foi se generalizando a compreensão de que deficiência, qualquer que ela seja, tem como referência a “norma”, o ambiente psicossocial e físico em que vive a pessoa deficiente, e que seria necessário modificar esse ambiente, a atitude psicossocial e/ou o espaço físico, para que a pessoa deficiente pudesse desenvolver ao máximo suas capacidades (SASSAKI, 2005).

Sasaki (2005) elucida sobre a passagem do enfoque “médico” da deficiência para o enfoque “social” que, no caso da deficiência mental, se estende até à classificação médica dessa deficiência aos chamados “apoios ou suportes” necessários para a qualidade de vida e para a inclusão das pessoas deficientes.

Um ponto importante a ser ressaltado é que a inclusão social ainda é uma questão relativamente recente na sociedade, dado que se iniciou na segunda metade da década de 1980, em países desenvolvidos, a partir do início da luta em prol do direito de PcD's e, a partir da década de 1990, este movimento estendeu-se para os países em desenvolvimento, cujo objetivo principal era a construção de uma sociedade baseada na equidade, solidariedade e inclusão (SASSAKI, 2005). Nesse mesmo sentido, a inclusão social pode ser compreendida como

o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com deficiência e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam em parceria equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos (SASSAKI, 2005, p.41).

Em complemento, reporta-se às colocações de Werneck (1997), segundo o qual, consciente da ampla diversidade humana, uma sociedade inclusiva deve ser estruturada para atender às necessidades dos cidadãos, independentemente das características de cada um, a fim de se alcançar o bem comum.

Nesse sentido, faz-se importante compreender a diferença existente entre integração e inclusão: “a integração significando inserção da pessoa com deficiência preparada para conviver na sociedade, e a inclusão significando a modificação da sociedade

como um pré-requisito para a pessoa realizar seu desenvolvimento e exercer a cidadania” (CIDADE; FREITAS, 2002, p. 27).

Em respeito à integração no mercado de trabalho, conforme Bastos (2004), nas bases do vínculo que se estabelece entre pessoas portadoras de deficiência e a organização na qual trabalham e as possíveis relações entre comprometimento e satisfação com os fatores de qualidade de vida no trabalho, existem aspectos relativos ao contexto de trabalho que favorecem o estabelecimento dos vínculos do trabalhador com a organização.

De acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004), o comprometimento organizacional é o vínculo que se estabelece entre o trabalhador e a organização de trabalho, ou seja, comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização.

Para o Instituto Ethos (2002, p.11), com relação à inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, “é necessário assegurar as condições de interação das pessoas portadoras de deficiência com os demais funcionários da empresa e com todos os parceiros e clientes com os quais lhes caiba manter relacionamento”.

Nesse sentido, presume-se que em condições de garantia de acesso ao mercado de trabalho, o vínculo das PcD's com as organizações em que trabalham é similar ao dos demais indivíduos que não têm deficiência, garantindo a adequada inserção e manutenção da qualidade de vida desses trabalhadores. “Não se trata, portanto, somente de contratar pessoas com deficiência, mas também de oferecer as possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos” (TEIXEIRA, 2010).

Pessoas com deficiência são admitidas e contratadas em órgãos públicos e em empresas particulares, desde que tenham qualificação profissional. Conforme Amaral (1993), existem três formas aplicadas para contratação em relação aos trabalhadores com deficiência: serão admitidas e contratadas em órgãos públicos e empresas

particulares em que consigam utilizar os espaços físicos e os equipamentos sem nenhuma modificação. Esta forma é também conhecida como ‘trabalho plenamente integrado: nenhuma alteração no ambiente’.

Após seleção, elas são colocadas em órgãos públicos ou empresas particulares que concordam em fazer pequenas adaptações nos postos de trabalho, por motivos práticos e não necessariamente pela causa da integração social. A esta forma pode-se também dar o nome de ‘trabalho integrado: alguma alteração no ambiente’ (AMARAL, 1993). O autor ressalta ainda que, por fim, pessoas com deficiência trabalham em empresas que as colocam em setores exclusivos, portanto segregativos, com ou sem modificações, de preferência, afastados do contato com o público. Esta forma chama-se trabalho semi-integrado – mesmo local, mas com diferente força de trabalho –, caracterizando uma alteração significativa.

Importa salientar que uma empresa inclusiva é aquela que se estrutura levando em consideração a ampla diversidade de seus funcionários e, além de contemplar as diferenças individuais de cada um, promove a inclusão por meio de mudanças tanto físicas quanto processuais, construindo um ambiente inclusivo e diversificado (SASSAKI, 2005; ALVES; RIBAS; SANTOS, 2010).

Nesse mesmo sentido, uma “empresa boa para os trabalhadores com deficiência será boa para todos os trabalhadores. Uma sociedade com empresas boas para as pessoas com deficiência será uma sociedade saudável, pois terá respeito pelos seres humanos e pelas suas diferenças” (INSTITUTO ETHOS, 2002, p.27).

2.4 Adequação do ambiente de trabalho

Atualmente, de acordo com Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004), as organizações enfrentam um novo e importante desafio que é a adaptação às diferenças das pessoas.

A Lei de Cotas, Lei n. 8.213/91 ou Reserva Legal de Cargos estabelece que empresas com 100 ou mais funcionários são obrigadas a contratar, em seu quadro efetivo, pessoas com deficiência. Logo, empresas precisam se adequar para receber um

contingente diversificado de pessoas (REZENDE; CARVALHO-FREITAS, 2014). Com a promulgação das Leis nº 8.112/90 e nº 8.213/91 (Leis de Cotas), a inserção de pessoas com deficiência nas organizações ganhou força. No entanto, destaca-se que seu cumprimento apenas permite a inserção das pessoas com deficiência nas organizações e não a inclusão em si (SILVA; HEDAL, 2015).

Para os fins deste estudo, o termo inserção será entendido como o ato de introduzir pessoas com deficiência, juntamente com as demais pessoas, em ambientes de trabalho para a realização das atividades profissionais. E inclusão será compreendida com vistas a uma perspectiva social da deficiência, ou seja, como a busca de inserção de pessoas com deficiência por meio de modificações da sociedade, proporcionando um ambiente social e, por conseguinte, um ambiente de trabalho acessível e adequado a todos (SASSAKI, 2003).

Assim sendo, a análise aqui proposta, recai sobre à equidade de direitos e às oportunidades de inclusão das PcD's no mercado de trabalho. A referência à equidade está ligada à análise da garantia de oportunidades iguais às pessoas diferentes, a fim de que todas as pessoas possam ter os mesmos direitos e possibilidades de trabalho (VIOLANTE; LEITE, 2011). E, em virtude dessa equidade, analisar quais os ajustes e as adaptações são feitos para que essas pessoas possam ter oportunidades iguais.

Batista (2004) explica que existem paradoxos na inserção das PcD's no trabalho, e pondera que, nesse ambiente, se pode encontrar explicitamente a segregação dessas pessoas, que são alocadas exclusivamente em atividades consideradas inferiores, tendo por critério a deficiência. Dessa forma, percebe-se que, embora a legislação contribua para garantir os direitos básicos do cidadão, assegurando aos profissionais com deficiência a oportunidade de participar do mercado de trabalho, ela não assegura a efetiva inclusão das pessoas com deficiência.

Para além do simples cumprimento da lei, a admissão e inclusão de PcD nas organizações exigem mudanças tanto no ambiente quanto nas atitudes das pessoas que irão compartilhar com aquelas o mesmo ambiente de trabalho (TANAKA, 2007). De tal modo, mais do que inserir as PcD's no ambiente de trabalho, por meio da Lei de Cotas, é preciso a reformulação de concepções acerca da PcD, cuja potencialidade

pode ser aflorada, desde que lhes sejam ofertadas condições e oportunidades adequadas (REZENDE; CARVALHO-FREITAS, 2014).

Portanto, as principais mudanças que beneficiarão a inclusão das PcD's no trabalho estão relacionadas às ações de adequação das condições e práticas de trabalho, tais como a sensibilização dos funcionários, adaptações das condições de trabalho e adequação das práticas de recursos humanos (CARVALHO-FREITAS, 2009), pois a inclusão vai além da simples inserção da PcD nas empresas. Corroborando, Sasaki (2003) ressalta que a inserção não exige modificação por parte da sociedade em termos de espaços físicos, atitudes e práticas sociais. Já a inclusão parte da ideia de que a sociedade tem um importante papel no que diz respeito a modificar e oferecer os mecanismos necessários para que a PcD possa se desenvolver e, acima de tudo, possa exercer sua cidadania.

Para o autor supracitado, ao se falar em inclusão, as empresas precisam dispor de seis dimensões de acessibilidade garantidas a todas as pessoas: acessibilidade arquitetônica (ausência de barreiras físicas e no transporte); acessibilidade comunicacional (ausência de barreiras na comunicação interpessoal, na comunicação escrita e na comunicação virtual), sendo importante para isso a aprendizagem da língua de sinais (Libras), a utilização de textos em Braille, textos com letras ampliadas e outras tecnologias assistivas; acessibilidade metodológica (ausência de barreiras nos métodos e técnicas de trabalho); acessibilidade instrumental (ausência de barreiras nos instrumentos de trabalho); acessibilidade programática (ausência de barreiras nas normas e políticas); acessibilidade atitudinal (ausência de preconceitos e discriminações), sendo importante para tal realizar ações de sensibilização, conscientização e acompanhamento.

Nessa perspectiva, segundo Woodhams e Danieli³ (2000) citado por Carvalho-Freitas e Marques (2007b), o ambiente pode tanto contribuir quanto obstruir as possibilidades de desempenho das pessoas com deficiência. Como na análise da matriz histórica proposta por Carvalho-Freitas (2007), de acordo com a autora, a mesma pessoa que é considerada severamente deficiente em um ambiente pode ser considerada

³ WOODHAMS, C; DANIELI, A. Disability and diversity – a difference too far? **Personnel Review**, v. 29, n. 3, 15 p., 2000.

deficiente em menor grau em outro ambiente. Carvalho-Freitas (2007) pondera ainda que o grupo de pessoas com deficiência é muito heterogêneo, apresentando características distintas. Contudo, é um grupo que enfrenta barreiras comuns para sua efetiva participação na sociedade, particularmente em termos de discriminação oriunda da percepção das pessoas e de estruturas de acesso aos diferentes espaços sociais.

Bahia (2006) salienta que uma sociedade inclusiva deve proporcionar condições de trabalho para a todos os indivíduos, não permitindo discriminações, preconceitos e barreiras pessoais, sociais e/ou culturais. Nesse sentido, faz-se importante reconhecer as especificidades individuais e a condição de cada indivíduo com deficiência e, assim, possibilitar o acesso a todas as instâncias do desenvolvimento social da PcD (BAHIA, 2006).

Nesse mesmo sentido, ressalta-se que a contratação de PcD em função de uma obrigatoriedade legal, sem a promoção das condições necessárias para que este indivíduo seja realmente incluído, não é o suficiente para dizer que a empresa esteja agindo sob os princípios da RSE (BAHIA, 2006). Logo, é preciso que as empresas tenham o compromisso em respeitar as diferenças e atuar para minimizar as desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Nessa direção, Omote (1999) sublinha que uma sociedade verdadeiramente inclusiva deve promover ações e serviços especializados que sejam adaptáveis a indivíduos de realidades diversas, dentre os quais incluem-se as pessoas com deficiência, pois somente assim será possível diminuir as desigualdades de oportunidades decorrentes das condições antagônicas em que vivem algumas pessoas. Faz-se importante, portanto, que algumas adaptações sejam implantadas, tanto no âmbito social quanto empresarial, a fim de se atender às necessidades específicas das PcD's.

Mediante a esse contexto, a Agência Europeia (2004, p.3) destaca algumas adaptações necessárias no ambiente de trabalho, cuja finalidade é contribuir para a segurança e saúde do funcionário, bem como para um processo de inclusão seguro das pessoas com deficiência, a saber:

(I) adaptação de instalações ou de postos de trabalho, por exemplo, rampas; elevadores; interruptores eléctricos; degraus debruados com cores vivas; faixas de aviso tácteis no topo de escadas; sons acústicos ou de aviso; dispositivos de abertura automática em portas pesadas; puxadores de portas, campainhas, dispositivos de entrada acessíveis a utilizadores de cadeiras de rodas e localizáveis por pessoas com deficiência visual; pavimento liso antiderrapante; (II) afectação dos trabalhadores a uma área diferente de trabalho, por exemplo, rés-do-chão, sala de trabalho com melhor acesso ou a própria casa; (III) aquisição ou modificação de equipamento, por exemplo, teclados Braille, telefone mãos-livres; (IV) modificação de instruções ou manuais de referência, por exemplo, instruções visuais e gráficas; (V) prever um leitor ou intérprete, por exemplo, fornecer um telefone de texto (minicomputador) para uma pessoa surda e reservar um intérprete de linguagem gestual para reuniões ou ocasiões específicas; (VI) instalação de software de reconhecimento de voz num computador para alguém que sofra de perturbações músculo-esqueléticas nos membros superiores devido ao trabalho, ou que tenha uma deficiência visual; fornecer software de ampliação de texto, notas em disco, e-mail ou cassete audio para os trabalhadores com deficiência visual; (VII) garantir uma boa iluminação para os trabalhadores com deficiência visual e os leitores de lábios (AGÊNCIA EUROPEIA, 2004, p.3).

Ainda considerando a Agência Europeia (2004), é preciso também práticas por parte da empresa que vise a ações não discriminatórias. Ações discriminatórias, segundo a Agência Europeia, podem ocorrer devido à falta de compreensão e por preconceitos. Nesse sentido, faz-se importante tanto para os gestores quanto para os funcionários uma formação pautada na igualdade, diversidade e RSE.

Os itens acima citados consideram as principais modificações necessárias para a adequação do local de trabalho para a possibilidade de inserir pessoas com deficiência e, de acordo com a Agência Europeia, podem funcionar como elementos de verificação que auxiliam as organizações nessa adequação para a inclusão de PcD.

2.5 Percepções de resultados acerca da inclusão de PcD no mercado de trabalho

O acesso ao trabalho para pessoas com deficiência é um direito garantido e legitimado por lei, contudo a inserção e inclusão de PcD nas empresas ainda carece de melhorias. Segundo Rezende e Carvalho-Freitas (2014), a Lei de Cotas garante que as PcD's sejam contratadas, no entanto elas ainda enfrentam várias barreiras que impossibilitam que condições justas e favoráveis de trabalho estejam disponíveis indistintamente a todas as pessoas. Dessa forma, a efetiva inclusão nas empresas,

por conseguinte, apresenta-se como um desafio a ser superado (REZENDE; CARVALHO-FREITAS, 2014).

Dentre as barreiras, encontra-se a ideia equivocada de algumas empresas que defendem que incluir as PcD's é trazer problemas para a empresa, pois acreditam que essas pessoas seriam incapazes de trabalhar e dar bons resultados, podendo até mesmo gerar prejuízos (SILVA, 2008). Somado a isso, percebe-se que ainda há poucos investimentos e falhas no processo de qualificação e formação profissional do deficiente, o que também dificulta a inserção de PcD's no mercado de trabalho do ponto de vista de competências dessas pessoas e da capacidade de gerar resultados (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006). É o que aponta a pesquisa de Araújo e Shimidt (2006), sobre o fato de as empresas terem dificuldades em contratar as PcD's devido à baixa escolaridade dessas pessoas. Esse resultado corrobora também o estudo de Rezende e Carvalho-Freitas (2014), autores que verificaram que a empresa pesquisada tem dificuldades para encontrar PcD com formação adequada para o trabalho.

É importante citar também a falta de conhecimento ainda por parte das empresas a respeito das adequações necessárias dentro da empresa para poder receber essas pessoas, além da falta de conhecimento por parte dos gestores em relação à capacidade da PcD, considerando as exigências competitivas do mundo do trabalho (CARREIRA, 1997; PASTORE, 2000; TANAKA, 2007; SILVA, 2008).

Dessa forma, é necessário desfazer a imagem do indivíduo deficiente como improdutivo, incapaz, oneroso, lento e desprovido de competências, e estruturar um conceito pautado na equidade, por meio do qual este indivíduo é plenamente capaz de produzir assim como os sem deficiência. Contudo, esse é um trabalho árduo e lento, mas que é necessário ser feito. Nesse sentido, ele precisa ser compreendido como um compromisso social de diversas áreas e criar condições que permitam que o contexto qualifique a PcD, favorecendo, por conseguinte, um processo mútuo que estabeleça interações sociais entre todos os indivíduos, com e sem deficiência (VIOLANTE; LEITE, 2011).

Portanto, de acordo com Pastore (2000), para que a inserção das PcD's seja percebida como uma inserção produtiva, é preciso investimentos em educação, assim como é importante que as empresas estejam preparadas e adequadas para recebê-las. Pois, de acordo com Silva (2008), uma sociedade que respeita as diferenças é também aquela que possibilita oportunidades de uma vida digna a todas as pessoas por meio de participação produtiva.

É válido ressaltar que o processo de inclusão começa com a reabilitação física e psicológica e com a conscientização da própria PcD sobre o fato de que ter uma deficiência não é sinônimo de incapacidade para o trabalho. Se receber as adequações necessárias, esta pessoa possui plenas condições de produzir e, conseqüentemente, gerar resultados (PASTORE, 2000).

Um ponto importante a ser salientado no processo de inclusão de PcD's no ambiente de trabalho refere-se ao resultado, principalmente econômico, que este processo pode gerar. Para melhor entendimento, o resultado econômico é a diferença entre a riqueza inicial e final de período; o valor dos serviços produzidos e o retorno financeiro para a empresa (ASSAF NETO, 2003). Outra definição sobre o resultado econômico é a de Lemes (1997), segundo o qual trata-se de um indicador da eficácia empresarial, pois consegue verificar e refletir as variações entre os componentes: produtividade, eficiência, satisfação, adaptabilidade e desenvolvimento, e ainda a própria integração entre eles gerando o lucro, ou seja, o resultado econômico. Em outras palavras, o resultado econômico é o conjunto das atividades de uma empresa que agregam valor aos recursos consumidos, aumentando a riqueza da empresa para a sua continuidade e desenvolvimento a partir de uma perspectiva financeira. O resultado econômico em uma empresa é o conjunto das atividades realizadas com gerenciamento adequado, que acabam por ser responsáveis pela formação do lucro e, portanto, pela eficácia da empresa (SANTOS; PONTE 1998).

De acordo com Guimarães (2015), em tempos de globalização, onde a competitividade entre as empresas em todo o mundo é acirrada, a produtividade é um dos mais importantes fatores que afetam o desempenho das organizações, por isso tem-se dado cada vez mais importância para os fatores que podem influenciar a produtividade.

De acordo com Gaither e Frazier (2001), a produtividade é a quantidade de produtos ou serviços produzidos em um período de tempo dividido pela quantidade necessária desse recurso. Segundo esses autores, variáveis como capital, materiais, mão de obra direta podem e devem ser usadas para medir e determinar a produtividade num intervalo de tempo. Assim, aumentar a produtividade significa produzir cada vez mais e melhor, com cada vez menos recursos.

Guimarães (2015) pondera que no decorrer dos anos e com a conseqüente evolução dos métodos produtivos, as empresas buscaram alcançar maiores índices de produtividade. Nesse sentido, segundo o autor, a busca pelo aumento da produtividade nas empresas começou com Taylor, e, posteriormente, evoluiu com Henry Ford e com a produção em massa proposta na linha de produção. Ou seja, a constante procura por melhores métodos de trabalho e processos de produção, visando obter melhoria da produtividade com o menor custo possível sempre foi algo que as empresas avaliam constantemente. Conforme Guimarães (2015), a partir dos estudos de Taylor, foi possível fracionar o trabalho em atividades simples e foram determinados os métodos mais rápidos de executá-las.

Na perspectiva da inserção do deficiente nas empresas, em relação aos resultados e à produtividade desta, há de se considerar que além do aumento da competitividade, e da necessidade de qualificação profissional que ainda é precária e insuficiente para as PcD's, o que se observa é que a falta de informação das empresas e a crença de que o indivíduo com deficiência não tem qualificação e não apresenta eficácia no ritmo de produtividade imposto pela empresa são fatores que dificultam a contratação dessas pessoas (LINO; CUNHA, 2008).

No entanto, estudos como de Carvalho-Freitas (2009) permitiram verificar que gestores fizeram uma avaliação positiva sobre o desempenho das PcD's, alegando que a inserção de tais profissionais não tem impacto negativo sobre a competitividade da empresa. Um outro estudo, de Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008), realizado com alunos especializados em administração, evidencia que tais alunos discordam que o desempenho/qualidade do trabalho da PcD é pior ou inferior ao das demais pessoas ou que contratar uma PcD pode comprometer a competitividade da empresa.

Já no estudo de Guimarães (2015), observou-se que quanto maior a maturidade da PcD na organização maior o seu desempenho, grau de comprometimento e sua produtividade em relação a um funcionário sem deficiência nas mesmas condições. No entanto, a relação só foi estatisticamente significativa para a variável tempo que o trabalhador exerce a função, além disso, verifica-se que quanto menor o tempo de surgimento da deficiência, menor a perda de produção em relação aos trabalhadores sem deficiência. Rezende e Carvalho-Freitas (2014) ponderam que para os indivíduos estudados em sua pesquisa, não há diferença entre um funcionário com e sem deficiência nos quesitos desempenho, produtividade e qualidade do trabalho. Por fim, nos estudos de Silva (2008), foi possível perceber que a questão da produtividade é a mesma para pessoas com ou sem deficiência.

Silva (2008) complementa que o comportamento da pessoa com deficiência também mudou. Notavelmente, é possível identificar que o sentimento e a consciência que essas pessoas desenvolvem com relação ao trabalho são o de valorização como pessoas e, sobretudo como profissional, facilitando, por conseguinte, a cooperação entre a equipe. Ressalta-se ainda que a melhora na autoestima causa impactos e mudanças nos padrões de comportamento pessoais e profissionais, o que ajuda positivamente no desempenho e na produtividade (SILVA, 2008).

Em relação às barreiras arquitetônicas, outra grande barreira à inclusão das PcD's, conforme Guimarães (2015), é observada quando o ambiente físico é organizado e harmonioso, sendo grandes os reflexos no resultado do trabalho das pessoas de uma forma geral. Um ambiente adaptado que atenda às necessidades não só da pessoa com deficiência, mas, também, as das pessoas sem deficiência, torna o ambiente mais agradável, facilitando a cooperação e interação da equipe (GUIMARÃES, 2015).

A produtividade da equipe com e sem uma pessoa com deficiência é relativa para Carvalho-Freitas (2009), que alega que a produtividade depende da equipe como um todo e da pessoa com deficiência. Porém, Carvalho-Freitas (2009) acrescenta que na maioria dos casos de inclusão, se o processo for realizado de maneira correta, a produtividade da equipe pode vir a melhorar, uma vez que a realidade da PcD atua como uma forma de motivar os funcionários sem deficiência. Nesse sentido, caso o funcionário com deficiência seja comprometido com os valores e objetivos da

empresa, por consequência os demais funcionários tendem também a aumentar o nível de comprometimento com o grupo (CARVALHO-FREITAS, 2009).

O preparo da PcD para o mercado de trabalho requer a existência de programas específicos que tenham como objetivo a adoção de práticas que possibilitem a entrada dessas pessoas no mercado de trabalho de forma competitiva (TANAKA, 2007). Tais programas devem levar em conta não apenas as particularidades das PcD's, mas seu potencial de realização (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006).

Além disso, para Solovieva *et al.*⁴ (2011) citado por Guimarães (2015), a implantação dessas adaptações é uma ferramenta muito importante para o aumento da produtividade dos trabalhadores com deficiência. Isso pode ser corroborado em sua pesquisa, que relata que a maioria dos empresários entrevistados afirmaram que, após suas empresas realizarem adaptação dos postos de trabalho, as PcD's tiveram um aumento da produtividade. Os trabalhadores com deficiência são mais pontuais, confiáveis e conscientes. Portanto, a eficácia desses funcionários contribui para a rentabilidade global e produtividade das empresas (GUIMARÃES, 2015). Isso ocorre devido ao trabalhador executar suas atividades laborais com mais conforto e segurança, gerando menores riscos à saúde, menores taxas de absenteísmo e melhor desempenho no trabalho, aumentando, conseqüentemente, a sua produtividade.

Ainda segundo Guimarães (2015), a produtividade pode ser considerada a partir de um nível micro, isto é, de uma pessoa ou de um grupo, para um nível macro. Nesse aspecto, a produtividade de um indivíduo e a produtividade da equipe, portanto de um setor da empresa. Nesse sentido, a produtividade dos trabalhadores vai depender das características pessoais, ou seja, se ela é proativa ou não; das características do ambiente de trabalho, se está ou não adequado aos funcionários, se gera riscos à saúde e acidentes; do método empregado para a execução da tarefa; do desempenho dos funcionários; das taxas de absenteísmo e presenteísmo; e de fatores extralaborais (GUIMARÃES, 2015).

⁴ SOLOVIEVA, T. I.; DOWLER, D. L.; WALLS, R. T. Employer benefits from making workplace accommodations. **Disability and Health Journal**. n. 4, p. 39-45, 2011

Assim, torna-se necessário adequar estas pessoas às atividades que consigam desempenhar de fato, oferecer adequações e treinamento, além de ações não discriminatórias no ambiente de trabalho, para, assim, terem um resultado positivo em todos os aspectos.

2.6 Estudos anteriores acerca da temática

Sobre a temática, foram encontrados estudos que se assemelham à pesquisa aqui proposta, que serão apresentados neste capítulo.

O estudo de Carvalho-Freitas (2007) teve como objetivo investigar como a deficiência é vista por gestores, as condições e adequações do local de trabalho e a qualidade de vida das pessoas com deficiência no trabalho. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de grande porte, do setor financeiro, que em seu quadro funcional emprega mais de 1000 pessoas com deficiência. Para tal, utilizou-se uma abordagem metodológica quantitativa, por meio de uma *survey* contemplando a inserção e a gestão de PcD's no trabalho; e uma abordagem qualitativa, por meio da qual desenvolveu-se a análise de conteúdo das entrevistas. Os principais achados deste estudo confirmaram a existência de múltiplas concepções de deficiência e indicaram que as empresas têm priorizado as adequações no ambiente do trabalho, mais do que as práticas e ações de sensibilização do setor de recursos humanos.

O objetivo do artigo de Bahia e Schommer (2010) foi analisar as práticas de um programa de inserção de PcD's realizados por uma empresa brasileira de energia elétrica, com base nas referências sobre RSE; diversidade nas organizações; paradigmas de inclusão social; normas vigentes sobre o tema e iniciativa empresarial. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, adotando-se o instrumento de entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários com e sem deficiência, além da observação direta para averiguar as condições de acessibilidade da empresa. Os dados apontaram que, embora as ações da empresa não sejam de práticas assistencialistas, não chegam a ser inclusivistas, predominando, a abordagem integradora e que no quesito inserção de pessoas com deficiência as práticas estão em estágios incipientes.

O trabalho de Kreitlon (2004) objetivou-se em revisitar as principais correntes teóricas empenhadas em justificar o conceito de RSE do ponto de vista de três tipos de abordagens: a normativa, contratual e instrumental. Para tal, o autor realizou um breve panorama histórico sobre o surgimento do conceito de RSE, bem como sua evolução e fundamentos teóricos, apresentando algumas das principais características das três abordagens e distinguindo-as. Como conclusão, são discutidas as possíveis convergências e incompatibilidades entre as três correntes teóricas que acabam por reforçar-se mutuamente e promovem, em última instância, a mesma ideologia: ou seja, a apropriação de diversas questões de interesse público e político pela iniciativa privada.

Marques *et al.* (2010) objetivaram identificar as bases do vínculo que se estabelece entre pessoas com deficiência e a organização em que trabalham e as possíveis relações entre comprometimento e satisfação com os fatores de qualidade de vida no trabalho. A pesquisa constitui-se em um *survey*, com aplicação de questionários em uma amostra de 33 pessoas com deficiência física, empregadas em quatro importantes instituições financeiras privadas no Brasil. A análise dos dados deu-se por meio de estatística descritiva, estudo de correlações e teste de qui-quadrado de independência. Os resultados obtidos indicam que as PcD's apresentam níveis de satisfação para praticamente todos os fatores de qualidade de vida no trabalho e estabelecem diferentes tipos de comprometimento com as organizações em que se inserem. A pesquisa conclui que, em condições de garantia de acesso ao mercado de trabalho, o vínculo das PcD's com as organizações em que trabalham é similar ao das demais pessoas sem deficiência.

O artigo de Bernardes *et al.* (2009) propõe reflexões à luz da bioética, com foco na alocação de recursos públicos em prol da saúde de PcD's no Brasil. Os autores fizeram uma revisão teórica nos conceitos de deficiência e analisaram ainda o marco legal brasileiro de assistência às PcDs. Os resultados deste estudo apontaram que, em razão da vulnerabilidade de PcD's, elas devem ser protegidas pelo Estado. Neste sentido o governo exerce um importante papel no que tange à inclusão destes indivíduos nas organizações e na sociedade. Outro ponto importante salientado pelo estudo é a necessidade de se empregar recursos a fim de se garantir o acesso de

PcD's aos serviços de saúde, enfatizando ainda a importância de uma maior participação dessas pessoas na pactuação das políticas de saúde.

Araujo e Schimidt (2006) tiveram como objetivo levantar nas empresas com mais de 100 funcionários e nas instituições que atendem jovens e adultos as práticas que vêm sendo adotadas para inclusão de PcD's no mercado de trabalho e as eventuais dificuldades encontradas nesse processo. Na pesquisa, a metodologia utilizada foi a documental, bibliográfica e pesquisa de campo. Os resultados indicaram que a baixa escolaridade e qualificação é o fator que mais dificulta as empresas a cumprirem a Lei de Cotas. Para os autores, o acesso de indivíduos com deficiência no mercado de trabalho é um aspecto importante no processo de inclusão e que proporciona às pessoas condições para a satisfação de suas necessidades básicas, valorização de si mesmas e desenvolvimento de suas potencialidades.

O artigo de Diniz, Barbosa e Santos (2009) teve como objetivo demonstrar como o campo dos estudos sobre deficiência consolidou o conceito de deficiência como desvantagem social. Utilizaram-se da pesquisa bibliográfica, numa revisão das principais ideias do modelo social da deficiência, traçando uma gênese do conceito de deficiência como restrição de participação ao corpo com impedimentos, tal como adotado pela Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (ONU), ratificada pelo Brasil em 2008.

No trabalho de Guimaraes (2015), a pesquisa teve como objetivo propor ferramentas para identificação da capacidade funcional, das exigências da tarefa e do desempenho, visando à inclusão laboral da pessoa com deficiência a partir da análise do desempenho de trabalhadores da construção civil numa investigação sobre a questão da produtividade. Nos procedimentos metodológicos, foi realizada inicialmente a revisão da literatura para o desenvolvimento de ferramentas para a identificação dos trabalhadores; em seguida, a pesquisa de campo para testar as ferramentas e, por fim, procedeu-se à análise estatística dos dados coletados. A investigação identificou que dos 45 trabalhadores pesquisados, 40,0% tiveram a origem da deficiência causada por doença adquirida; 17,7%, por acidentes domésticos; 15,5%, de origem congênita; 13,3%, decorrente de acidente de trabalho e 8,8% por acidentes automobilísticos (motocicleta). Além disso, apurou-se que 64,3%

da amostra apresentavam deficiência física; 17,7%, deficiência visual parcial (monocular) e 11,11%, deficiência auditiva parcial, todos de acordo com os critérios do decreto nº 5296/04 e da súmula nº 377 de 2009 do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Em relação à função exercida, 26,6% dos trabalhadores eram serventes; 13,3%, pedreiros; 8,8%, serventes de pedreiro; 8,88%, serventes (auxiliar de almoxarifado) e 8,8%, porteiros. Os resultados da pesquisa apontaram que os trabalhadores com deficiência apresentam média de diminuição da produção de 16,5%, e 19,0% apresentaram mais faltas que os funcionários sem deficiência.

No próximo capítulo, é apresentado o percurso metodológico adotado para a condução deste estudo.

3 METODOLOGIA

O termo metodologia “origina-se do grego “meta”, que significa “*ao largo*”; odo “caminho”; logos “discurso, estudo” e relaciona-se com a “epistemologia (conhecimento)” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 147).

Ainda os mesmos autores apontam que quando aplicada, a metodologia

consiste em um conjunto de procedimentos utilizados que examina, estuda e avalia métodos e técnicas de pesquisa. E também gerar ou verificar vários métodos disponíveis, que conduzam à captação e/ou processamento de informações relacionadas a problemas de investigação (BARROS; LEHFELD, 2007, p.88).

3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e abordagem

O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins como descritivo. Segundo Gil (2002), o estudo descritivo está embasado na tentativa descrição de determinados fenômenos, como por exemplo, processos organizacionais, levantamentos de atitudes, percepções, comportamentos e opiniões de determinado indivíduo ou grupo acerca de uma dada questão. Em consonância a essas colocações, Collis e Hussey (2005) ressaltam que este tipo de pesquisa busca descrever comportamento de fenômenos, permitindo, por conseguinte, que sejam identificadas informações relevantes acerca do mesmo.

Nesse sentido, a presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva por objetivar descrever e analisar o processo de inclusão do deficiente no ambiente de trabalho a partir das percepções de gestores e funcionários com deficiência de uma IES particular da cidade de Belo Horizonte/MG.

Nessa ótica, a investigação foi realizada, com ênfase em uma abordagem qualitativa que, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes dos sujeitos, PcD's e seus gestores. Nesse aspecto, buscou-se compreender como os sujeitos fazem e interpretam suas ações a partir da realidade vivida e partilhada (MINAYO, 2013).

Diante do exposto, a coleta de dados foi realizada em ambiente natural, com a participação direta do pesquisador. Ao estudar a aplicação da legislação, as práticas de recrutamento e seleção, a alocação no trabalho das PcD's, e, ao realizar as entrevistas, o investigador pode fazer a interpretação dos fenômenos e atribuição dos significados da pesquisa. Nesse sentido, este tipo de coleta tem como finalidade descrever e analisar como as pessoas com deficiência se percebem e são percebidas, como fonte de inclusão e geração de resultados, em uma instituição de ensino superior privada de Belo Horizonte.

Importa ressaltar que a abordagem qualitativa de pesquisa traz em seu bojo um conjunto de pressupostos e técnicas cujo objetivo é a tentativa de explicar e compreender determinados fenômenos com um grau considerável de profundidade, com o menor nível possível de ruptura com o contexto ao qual se inserem, fato que faz com que este estudo seja analisado e compreendido em sua dimensão social (MATTOS, 2011).

Nesse sentido, a abordagem qualitativa foi escolhida em função da subjetividade da proposta desta pesquisa, dado que, em primeira instância, buscou-se analisar e compreender o processo de inclusão da PcD no ambiente de trabalho sob a ótica de sujeitos diretamente envolvidos pelo processo.

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Yin (2010, p.32) sublinha que o estudo de caso consiste de uma investigação de caráter empírico que busca analisar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Importante ressaltar que o estudo de caso, enquanto abordagem de pesquisa permite que uma análise específica seja realizada de maneira intensiva em uma dada unidade (GIL, 2002). Nesse sentido, este tipo de pesquisa é caracterizado pelo nível de profundidade e detalhamento do fenômeno em questão, sendo ele recomendado para se compreender dados fenômenos em espaços delimitados (VERGARA, 2007).

Mediante a esses pressupostos, o presente estudo caracteriza-se como estudo de caso por centrar suas análises no processo de inclusão do deficiente no ambiente de trabalho, tendo por base a realidade de uma instituição de ensino superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte/MG.

3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise do estudo foi o processo de inclusão de PcD's no trabalho em uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada na cidade de Belo Horizonte/MG. Essa escolha justificou-se pelo fato de existir na instituição um processo formal de admissão de Pessoas com Deficiência e de sua alocação em diversos setores há aproximadamente cinco anos.

Os sujeitos da pesquisa, trabalhadores com deficiência e seus gestores, forneceram as informações cabíveis. Foram entrevistados nove trabalhadores com deficiência e oito gestores, sendo continuamente considerada saturação dos dados, isto é, quando as concepções e explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos começaram a ter uma regularidade de apresentação, indicando o momento de interromper a coleta (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A escolha desses profissionais como sujeitos desta pesquisa levou em consideração o fato de serem os próprios sujeitos de inclusão e por estarem executando diversas atividades em setores diferentes que exigem diferentes habilidades, bem como os gestores serem os agentes provedores da inclusão, acompanhamento e avaliação da atuação das PcD's.

3.4 Coleta de dados

Para este estudo foi feito um levantamento documental visando assegurar que o pesquisador conhecesse aspectos relevantes da instituição pesquisada. Nesse caso, esse levantamento teve a finalidade de conhecer a instituição com um todo e, especificamente, seus projetos de responsabilidade social e outras informações que ajudaram na caracterização do papel ocupado pelas pessoas com deficiência na instituição.

O uso dos documentos visou corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Os documentos que foram analisados nessa pesquisa foram: o projeto de desenvolvimento institucional (PDI), o currículo *vitae* e os formulários utilizados na contratação das PcD's.

Além desse levantamento documental, foram realizadas 17 entrevistas semiestruturadas com indivíduos diretamente envolvidos no processo de inclusão do deficiente na instituição analisada, sendo nove funcionários com deficiência e oito gestores da instituição que possuem em sua equipe algum funcionário com deficiência.

Triviños (1987) salienta que no desenvolvimento de pesquisas qualitativas, a entrevista semiestruturada pode ser compreendida como um dos principais métodos de investigação e de coleta de dados por oferecer um considerável número de perspectivas possíveis para que o entrevistado se sinta livre para expressar-se da maneira que lhe convier. Na realização de entrevistas semiestruturadas, o entrevistador pode utilizar um roteiro de entrevistas pré-estabelecido, porém, este não possui uma estrutura rígida, ou seja, no momento da entrevista, o roteiro pode ser adaptado para melhor se adequar às necessidades da proposta da pesquisa (VERGARA, 2007).

Foram elaborados roteiros prévios, de acordo com os objetivos da pesquisa e o referencial teórico, com questões a serem feitas aos profissionais participantes da pesquisa (Apêndice 1 e 2).

As informações coletadas seguiram um rigor técnico-científico capaz de assegurar a sua confiabilidade, bem como a escolha das técnicas e dos instrumentos estava alinhada ao tipo da pesquisa e à sua abordagem. Para a realização das entrevistas, seguiu-se as seguintes etapas:

- ✓ Pedido de autorização para a realização da pesquisa, bem como para a aplicação das entrevistas;
- ✓ Entrega do termo de consentimento que justifica a realização da pesquisa e os termos de consentimento para os entrevistados;

- ✓ Marcação com os entrevistados do dia e dos horários disponíveis e solicitação para gravação da entrevista;
- ✓ Realização da entrevista em dia e horário marcados com o entrevistado.

Para assegurar a fidedignidade das informações coletadas, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e organizadas para iniciar a etapa de análise de dados.

3.5 Técnica de análise dos dados

Para analisar os dados da referida pesquisa, foi escolhida a análise de conteúdo, uma vez que é ela “a mais utilizada no tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa” (MINAYO, 2013, p. 303).

A análise de conteúdo é definida como

um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 72).

A análise de conteúdo, como todas as outras, exige do pesquisador algumas qualidades como disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário, também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (GIL, 2002).

Bardin (2011) distingue três grandes categorias de métodos em análise de conteúdo, dividindo-as em análise temática, análise formal e análise estrutural. De acordo com a autora, a análise temática é aquela que tenta revelar as representações sociais ou as avaliações dos locutores a partir do exame de certos elementos que compõem o discurso como, por exemplo, a frequência dos temas evocados e a avaliação dos juízos formulados pelo locutor. A análise formal tende a analisar as formas e o encadeamento do discurso, por exemplo, a forma de comunicação, o vocabulário, o tamanho das frases e as hesitações do locutor. Por fim, análise estrutural busca

revelar aspectos implícitos na mensagem. Neste estudo, optar-se-á pela análise temática (BARDIN, 2011).

Como a comunicação é reproduzida em suporte material, por meio da análise de documentos escritos, permite-se um controle posterior do trabalho de investigação. Essa é uma vantagem da utilização da análise de conteúdo como método de tratamento de dados (QUIVY; CAMPANHOUDT, 1998).

Bardin (2011) sublinha que a análise de conteúdo é dividida em três etapas, a saber: (I) Pré-análise, etapa na qual se realiza a organização do material coletado, no sentido de sistematizar e operacionalizar as ideias centrais; (II) Sistematização da pesquisa, quando as unidades de registro e categorias são definidas; (III) Interpretação dos dados, fase por meio da qual o pesquisador, tendo por base o levantamento teórico realizado, estabelece relações, inferências e interpretações para se compreender o fenômeno em questão.

Partindo do pressuposto, a análise deste estudo foi categorizada tendo por base as seguintes dimensões:

- ✓ Práticas de responsabilidade social empresarial;
- ✓ A inclusão de PcD's no ambiente de trabalho;
- ✓ Gestão de PcD's no ambiente de trabalho;
- ✓ Geração de valor, desempenho e percepção de resultados do trabalho de deficientes.

No próximo capítulo, os dados coletados são apresentados e analisados à luz da teoria e abordagem metodológica proposta.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os dados são analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática à luz das proposições de Bardin (2011).

4.1 Descrição dos sujeitos de pesquisa

Conforme descrito anteriormente, neste estudo foram entrevistados oito gestores e nove funcionários com deficiência de uma instituição de ensino superior particular da cidade de Belo Horizonte/MG. Para uma melhor compreensão das análises aqui realizadas, expõem-se na sequência algumas características dos entrevistados.

Acerca dos gestores entrevistados, é importante salientar que nenhum deles possui deficiência, sendo:

G1 – Sexo masculino, faixa etária entre 41 e 50 anos, casado, gestor da área de atendimento ao aluno, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período de cinco a dez anos;

G2 - Sexo feminino, faixa etária entre 41 e 50 anos, casada, gerente administrativa de *campus*, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período de 21 a 30 anos;

G3 - Sexo masculino, faixa etária entre 31 e 40 anos, casado, gestor de área da sala dos professores, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

G4 - Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, casada, gestora da área de recursos humanos, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

G5 - Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, divorciada, gerente administrativa de *campus*, possui pós-graduação *stricto sensu* e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

G6 - Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, divorciada, gestora da área de *call center* e central de atendimento ao aluno, possui pós-graduação *stricto sensu* e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

G7 - Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, divorciada, gerente administrativa de *campus*, possui pós-graduação *stricto sensu* e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

G8 - Sexo feminino, faixa etária entre 41 e 50 anos, casada, gestora de secretaria geral, possui pós-graduação *stricto sensu* e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos.

No sentido de complementar as análises aqui discutidas, a seguir são expostas as características dos funcionários com deficiência da instituição objeto deste estudo:

E1 – Sexo feminino, faixa etária entre 21 e 30 anos, divorciada, funcionária responsável por atendimento de alunos e professores, possui deficiência física, possui pós-graduação *stricto sensu* e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E2 – Sexo masculino, faixa etária entre 21 e 30 anos, solteiro, funcionário responsável por atendimento de alunos e professores, possui deficiência física, possui ensino médio completo e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E3 – Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, casada, funcionária da secretaria geral da instituição, possui deficiência física, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E4 – Sexo feminino, faixa etária até 20 anos, solteira, funcionária do setor de recursos humanos da instituição, possui deficiência física, possui ensino superior incompleto e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E5 - Sexo masculino, faixa etária entre 31 e 40 anos, solteiro, funcionário do setor de atendimento ao aluno da instituição, possui deficiência cognitiva, possui ensino superior incompleto e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E6 - Sexo feminino, faixa etária entre 41 e 50 anos, solteira, funcionária responsável pelo atendimento a alunos e professores da instituição, possui deficiência física, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E7 - Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, solteira, funcionária do setor de atendimento ao aluno da instituição, possui deficiência auditiva, possui ensino superior completo e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E8 - Sexo feminino, faixa etária até 20 anos, solteira, funcionária de apoio administrativo de *campus* da instituição, possui deficiência vocal, possui ensino superior incompleto e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos;

E9 - Sexo feminino, faixa etária entre 31 e 40 anos, solteira, funcionária de apoio administrativo de *campus* da instituição, possui deficiências física, visual e cognitiva, possui ensino fundamental incompleto e trabalha na organização por um período inferior a cinco anos.

4.2 Práticas de responsabilidade social empresarial

Conforme exposto anteriormente, a partir das últimas décadas no Brasil, é possível identificar um aumento do interesse organizacional em adotar práticas socialmente responsáveis (RICO, 2004; SILVEIRA, 2010; ZANITELLI, 2013), dentre as quais se destaca a inclusão da PcD no ambiente de trabalho. Em função desse cenário, a presente dimensão foi construída com o objetivo de analisar as práticas de inclusão

da PcD no ambiente de trabalho na instituição analisada à luz da responsabilidade social.

Inicialmente, importa salientar que a instituição analisada realiza 28 projetos sociais, dentre os quais se destacam a Clínica Escola de Fisioterapia e a Clínica Escola de Psicologia. Dentre outros aspectos, esses programas visam à interação entre o aluno de graduação e a comunidade.

O estágio em Fisioterapia do 8º período representa o momento onde o aluno, na prática com o paciente, irá ampliar, aprofundar, questionar, reorganizar e integrar os conhecimentos adquiridos durante o curso. Sob supervisão direta do professor e do preceptor, o aluno deverá avaliar o paciente, prescrever, planejar, aplicar e reavaliar os métodos, técnicas e recursos fisioterapêuticos utilizados na prevenção, tratamento e/ou reabilitação do indivíduo em diferentes faixas etárias. Pretende-se ainda criar situações para que o aluno possa aprimorar habilidades e atitudes de crítica, responsabilidade e cooperação, bem como estimular o trabalho 'interprofissional' (G5).

O estágio em psicologia do 8º período privilegia a formação generalista e estimula o comportamento profissional da prática fisioterapêutica baseada em evidências científicas, proporcionando ao aluno autonomia do exercício profissional, sob supervisão e condições adequadas para o desenvolvimento da prática profissional (G7).

O atendimento de fisioterapia na clínica escola tem por objetivo acolher os indivíduos que necessitem de atendimento ou abordagem especializada nas diferentes especialidades da fisioterapia, promover ações de promoção à saúde, orientação à prática de atividades físicas, e intervenções específicas em relação ao autocuidado e bem-estar geral, com o objetivo de favorecer a melhora da saúde dos moradores da comunidade do entorno do campus Silva Lobo e de bairros vizinhos. Otimizar e potencializar as ações institucionais junto à comunidade carente (G8).

Nesse sentido, é importante salientar que por meio dessas práticas a instituição atua em várias frentes distintas, atendendo à demanda de alunos para interagirem com os pacientes em seu processo de formação e da comunidade ao entorno da qual o *campus* da instituição se insere e, por conseguinte, melhorando sua imagem social. Nesse sentido, reporta-se às colocações de alguns autores que afirmam que as práticas de RSE podem ser compreendidas como importantes fontes para o aumento da competitividade, além de promover uma maior equidade social (MELO NETO; FROES, 2004, BELLEN, 2005, ARAÚJO; MENDONÇA, 2009; EVANGELISTA, 2010, BASSETTO, 2010).

Outra prática de RSE mencionada pelos entrevistados é o Centro de Exercício Jurídico (CEJU), projeto iniciado no ano de 2001, cujo objetivo reside no atendimento de pessoas carentes da cidade de Belo Horizonte no que se refere a serviços jurídicos. Assim, como a Clínica Escola de Fisioterapia e a Clínica Escola de Psicologia, o CEJU pode ser visto como um núcleo que permite a interação entre sociedade e organização, além de contribuir para o processo de formação discente.

Acerca das contribuições oriundas das práticas de responsabilidade social empresarial realizadas pela instituição, a TAB. 1 apresenta as principais incidências.

Tabela 1 - Contribuições das práticas de RSE desenvolvidas pela instituição

Item discriminado	Entrevistados
Formação e senso crítico do discente	G1, G2, G4, G7, G8
Melhora da imagem da instituição	G1, G3, G4
Desenvolvimento da comunidade	G1, G4, G5
Senso de equidade social	G2, G3
Desenvolvimento sustentável da instituição	G4, G6

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A partir dos dados expostos na TAB. 1, nota-se que, de acordo com o discurso dos sujeitos de pesquisa deste estudo, as práticas de RSE realizadas pela instituição, além de contribuir para a formação do senso crítico nos discentes incluídos nos projetos, promover o desenvolvimento e a equidade da comunidade ao seu entorno, estas práticas também promovem ganhos para o desenvolvimento sustentável da instituição.

Os projetos que a gente desenvolve aqui, além de todos aqueles ganhos que eles trazem para a comunidade, trazem ganhos de um valor imensurável para a empresa... melhora nossa imagem frente à sociedade inteira, atende às demandas exigidas na legislação, ajuda no processo de formação de nossos alunos e, claro, nos coloca de maneira muito mais competitiva no mercado (G1).

Esses projetos estão pautados no respeito à ética, considerando as necessidades sociais, os direitos humanos, a cidadania, tendo em vista a prevenção e a promoção da qualidade de vida dos indivíduos, grupos, organizações e comunidade, através de ações 'extensionistas' e de pesquisa (G3).

Com o objetivo de integrar à comunidade interna e externa na prestação de serviços de psicologia clínica, escolar, hospitalar, saúde mental e de

fisioterapia, trazendo uma visão social da Instituição perante a comunidade com um retorno de divulgação e promoção da própria Instituição (G4).

Tais apontamentos corroboram o posicionamento de Rico (2004), segundo o qual as empresas adotam práticas de RSE como um meio de as atividades organizacionais serem ajustadas e baseadas em princípios éticos, cuja finalidade é integrar os diversos atores que podem influenciar diretamente ou indiretamente em suas ações, contribuindo desta forma para o desenvolvimento local, por meio da igualdade de oportunidades e a inclusão social.

Importa sublinhar que, assim como elucidado na teoria, ser socialmente responsável não significa apenas cumprir as obrigações legais que lhes são impostas, e sim promover um processo integrado por meio do qual todas as partes envolvidas sejam beneficiadas (FELIX, 2003; INSTITUTO ETHOS, 2003; ZANITELLI, 2013).

Nesse mesmo sentido, destaca-se que as práticas adotadas pela instituição objeto de estudo, *a priori*, atuam frente às três abordagens (abordagem na perspectiva normativa, na perspectiva contratual e na perspectiva estratégica) que, segundo Kreitlon (2004) orientam uma empresa a atuar de maneira socialmente responsável.

No concernente às práticas de RSE relacionadas ao processo de inclusão do deficiente no trabalho, inicialmente, importa salientar que a instituição analisada não possui nenhum programa formalizado que retrate esta questão. Contudo, a maioria dos gestores entrevistados ressalta que a instituição sempre pautou suas ações em práticas socialmente responsáveis conforme elucidado na TAB. 2.

Tabela 2 - Ações organizacionais

Item discriminado	Entrevistados
Práticas socialmente responsáveis	G2, G3, G5, G7, G8
Prática da inclusão	G1, G2
Práticas organizacionais baseadas na equidade	G6

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Nesse sentido, é possível identificar a presença de um discurso pautado em padrões e práticas de RSE. Apesar de não se ter na instituição um programa formalizado de inclusão de PcD no ambiente de trabalho, identifica-se em trechos dos relatos de todos

os gestores entrevistados que a instituição, desde sua concepção, norteou suas ações em práticas inclusivas.

Eu já trabalho aqui há muito tempo, muito mesmo, e desde que entrei sempre vi a escola praticando inclusão sabe, sem fazer distinção de ninguém, levando em consideração as diferenças e, acho que é por isso, acho não, tenho certeza, que é por isso que ela está onde chegou hoje. A gente sempre acolheu muito bem aqueles que fugiam do padrão normal, ou que a sociedade taxa como normal (G2).

Desde que entrei, percebi que a questão da responsabilidade social na empresa era uma coisa latente (G5).

A empresa sempre se baseou no princípio da equidade, independentemente de qualquer coisa (G6).

Olha, temos reuniões periódicas com a reitoria e eles sempre batem na tecla de que a empresa tem que agir de forma consciente, socialmente consciente. Então, eu vejo que essa discussão de incluir deficiente no trabalho nunca foi novidade aqui sabe, sempre se fez isso (G8).

Em contrapartida, segundo a gestora de recursos humanos (G4), a maioria dos funcionários com deficiência da instituição segue esse padrão, ou seja, são funcionários contratados há menos de cinco anos.

Olha... a empresa não tinha muitos funcionários com deficiência, foi quando... há um tempo atrás, sabe. Aí, a gente teve um problema com o Ministério do Trabalho e tivemos que tentar arrumar isso, em função da Lei das Cotas (G4).

Destaca-se, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários com deficiência, que todos eles possuíam menos de cinco anos que se tornaram funcionários da instituição. Tendo por base essa observação e o trecho do relato anteriormente exposto é importante ressaltar que, apesar de identificar um discurso por parte da maioria dos entrevistados, que a organização desde sua concepção pautava suas ações em um processo inclusivo e socialmente responsável, o relato de G4 cria uma abertura para se questionar este discurso.

Tais achados vão de encontro aos apontamentos de Felix (2003), do Instituto Ethos, (2003) e Zanitelli (2013), salientando que, para o caso em questão, a inclusão da PcD enquanto prática de RSE apenas iniciou-se em função de sanções de esferas legais e, conforme elucida Silva e Heddal (2015), o cumprimento da legislação permite a

inserção da PcD no ambiente de trabalho, o que não necessariamente é um processo inclusivo.

Nesse sentido, ressalta-se que, há quatro anos, a instituição na qual este estudo foi desenvolvido foi notificada pelo Ministério do Trabalho, uma vez que ela não atendia o que é previsto na Lei de Cotas, ou seja, a quantidade de PcD's atuando como funcionários da organização era inferior à quantidade mínima permitida.

Em função desse cenário, a instituição, em um curto prazo de tempo, foi obrigada a adaptar-se à legislação, dando início a um processo de contratação emergencial de PcD's que, por conseguinte, resultou em uma série de problemas organizacionais (TAB. 3).

Tabela 3 - Problemas inerentes à contratação de PcD's na instituição

Item discriminado	Entrevistados
Baixo nível de escolaridade	G1, G2, G5, G7, G8
Dificuldade de adaptação ao ambiente de trabalho	G1, G4, G6
Elevado <i>turn over</i>	G4, G6
Problemas de relacionamento com a equipe	G4
Faltas injustificadas	G4
Dependência da empresa de funcionários com deficiência	G3
Dificuldade de aprendizagem	G7

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Conforme apresentado na TAB. 3, a contratação de funcionários com deficiência de maneira desregrada, sem que fosse atendido a um critério mínimo de exigências, fez com que emergisse, por consequência, uma série de problemas conforme ressaltado em alguns dos relatos expostos na sequência.

Depois que o Ministério do trabalho interveio, começou um processo de contratação de pessoas com deficiência às pressas. Aí, entraram vários, e muitos deles tinham um nível de escolaridade muito baixo, baixa adaptabilidade às funções diárias e outros problemas. Nossa... foi um período conturbado viu (G1).

O maior problema que eu vejo disso tudo é que muitos deles têm a visão de que a empresa precisa mais deles do que o contrário, o que não é de tudo mentira, aí acham que podem fazer o que quiser... não são todos não, mas alguns agem assim (G3).

Até hoje a gente vê ainda alguns reflexos desse período de contratação desordenado de PcD's. Hoje, a gente tem uma rotatividade muito grande dessas pessoas, elas não ficam muito tempo na empresa, trazem muitos atestados, têm muitas faltas injustificadas, alguns problemas de relacionamento, alguns problemas para se adaptarem às funções deles (G4).

Eu percebo que eles não ficam muito tempo na escola sabe, pelo menos a maioria deles. Alguns deles têm escolaridade mais baixa que os demais funcionários do setor onde estão; outros a gente percebe que têm dificuldade de aprendizagem só não admitem (G7).

Notavelmente, esse conturbado cenário é o resultado de um processo de inclusão sem o mínimo de planejamento necessário, ou seja, um processo de inclusão que foge aos padrões estabelecidos pela RSE (RICO, 2004; PESSOA; BENEVIDES; NASCIMENTO, 2006; SILVEIRA, 2010; ZANITELLI, 2013; JESUS; BATISTA, 2014), transparecendo, por conseguinte, os fatores críticos deste processo.

É importante ressaltar que o processo de inclusão do deficiente no mercado de trabalho deve ser pensado de maneira estratégica, levando em consideração os desafios de aceitação e adaptação das diferenças individuais (CARVALHO-FREITAS, MARQUES; SCHERER, 2004). Em função desse cenário, na próxima dimensão proposta nesta análise, será discutido o processo de inclusão da PcD no ambiente de trabalho da instituição objeto de estudo.

4.3 A inclusão da PcD no ambiente de trabalho

Partindo do pressuposto de que é uma função social das organizações adotarem práticas socialmente responsáveis como, por exemplo, a inclusão da PcD no mercado de trabalho (MACHADO FILHO, 2006), esta dimensão objetivou-se em analisar o processo de inclusão adotado pela organização objeto deste estudo para contratar e incluir uma PcD no corpo de funcionários da empresa.

Inicialmente, importa ressaltar que o processo de contratação da PcD na instituição é integralmente realizado pelo setor de recursos humanos, ou seja, desde a seleção até o encaminhamento para as áreas de trabalho.

É passado para o nosso setor de RH, onde faz a seleção, e depois, a gente solicita ao setor essa pessoa que está sendo solicitada (G1).

O processo é realizado pelo setor de Recursos Humanos da IES (G2).

O candidato encaminha o currículo para o setor de RH que faz o filtro e passa pros gestores, dentro do regime de cotas que a gente tem que atender, dentro da lei, esse é o princípio (G3).

Nesse sentido, nota-se que, para o caso de contratação de funcionários com deficiência não existe uma participação efetiva do gestor de área no processo. Tais achados corroboram os apontamentos de Gonçalves (2006), que ressalta a falta de participação dos líderes específicos de departamentos no processo, deixando transparecer a ideia de que a contratação deste funcionário ocorre em função de uma exigência maior como, por exemplo, a Lei de Cotas, assim como é identificável na TAB. 4.

Tabela 4 - Processo seletivo de contratação de PcD's

Item discriminado	Entrevistados
Lei de Cotas	E2, E3, E4, E5, E6
Urgência na contratação	E1, E2, E7
Apresentação do laudo de deficiência	E3, E7, E8

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Nota-se a partir da TAB. 4 que o processo seletivo para a contratação dos funcionários com deficiência ocorreu de maneira emergencial, a qual, sob a percepção dos funcionários com deficiência contratados, resumia-se a uma entrevista simples e à apresentação do laudo de deficiência na organização.

Bom, eu mandei o currículo para o RH, aí eles me chamaram para fazer o processo seletivo, aí eu fiz o processo seletivo. Se não me engano a moça do RH me deu a resposta no mesmo dia e eu levei a documentação para eu ser contratada. Eles estavam com falta, parece que uma vaga pra PcD's, e eles precisavam de preencher essa vaga, aí eles me mandaram. [E como foi o processo seletivo?] Foi com a moça do RH, teve a entrevista lá e ela fez a minha análise de currículo e entrevista (E1).

Bom, o processo de contratação foi um pouco rápido, né! Que me parece por causa das cotas que tem que ter de pessoas com deficiência. O pessoal chamou a gente com pressa, para cumprir a cota de contratação, foi muito rápido, eu vim, fiz a entrevista em um dia e dois dias depois eu já estava aprovado (E2).

Oh, perguntaram como era a minha deficiência e aí, com isso, com a entrevista, aí eu fui contratada. [E o processo demorou muito?] Até que não, normalmente, tem mais de um dia de processo, porque você tem que passar, tem que mostrar um laudo (E7).

Eu apresentei um laudo de um fonoaudiólogo e assim consegui uma vaga para trabalhar no atendimento (E8).

Os relatos dos entrevistados evidenciam um ponto de criticidade deste processo, uma vez que subverte a ideia de inclusão social que os gestores da instituição ressaltam. Nesse sentido, o processo inclusivo (sob a ótica dos gestores) dá lugar a um processo impositivo (sob a ótica dos funcionários com deficiência).

Tais achados corroboram as colocações de Sasaki (2006 p. 57), que ressalta este complexo cenário que se estrutura entre as PcD's e a organização, dado que as pessoas com deficiência estão em busca de emprego e, do lado oposto, "os empregadores, praticamente despreparados sobre a questão da deficiência, desesperados por não preencherem as vagas com candidatos com deficiência tão qualificados e, o pior, em sua maioria com muitas exigências".

Reporta-se, portanto, às colocações de Alves, Ribas e Santos (2010), segundo os quais a inclusão das PcD's no mercado deve ocorrer não apenas em função de uma legislação impositiva, e, sim, devido a valores organizacionais que estejam alicerçados na possibilidade de a empresa assumir uma posição socialmente responsável frente à sociedade na qual se insere.

Importa salientar que se analisados somente os discursos dos gestores, o processo de inclusão da PcD na instituição se dá nos mesmos parâmetros dos funcionários que não possuem deficiência.

É processo seletivo também, assim como os outros colaboradores, eles passam pela avaliação de perfil dentro da área, aí a gente avalia, verifica se eles têm experiência e efetividade para atender à nossa demanda (G6).

O processo de inclusão da PcD no ambiente de trabalho ocorre da mesma maneira dos demais (G8).

Entretanto, os relatos dos funcionários com deficiência possibilitam que estas colocações sejam questionadas, uma vez que o processo de contratação destes funcionários ocorre exclusivamente pelo departamento de recursos humanos.

A TAB. 5 exposta a seguir apresenta os motivos de maior incidência nos relatos dos entrevistados neste estudo.

Tabela 5 - Motivos para a contratação de funcionários com deficiência

Item discriminado	Entrevistados
Lei de Cotas	G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9
Valores organizacionais	G1, G6, G8, E9
Responsabilidade social empresarial	G6, E3, E7

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Notavelmente, de acordo com a TAB. 5, o motivo para a contratação de funcionários com deficiência na instituição de maior incidência nos relatos dos entrevistados relaciona-se a uma imposição legal, motivo salientado pela maioria dos gestores e por todos os funcionários com deficiência entrevistados.

Em contrapartida, um ponto importante a ser sublinhado é o discurso de alguns dos gestores entrevistados que afirmam que a contratação de funcionários com deficiência na instituição é realizada, em primeira instância, em função dos valores organizacionais.

Na instituição já existia essa seleção, em função dos valores que a gente vê nela, agora ela ficou mais aguçada, mais firme. Muito bom! Sempre interessante essa interatividade com o pessoal, ter essa oportunidade também pra eles (G1).

É, eu acho que tem a Lei de Cotas, agora é obrigatório, mas pelos valores da empresa, é uma questão de inclusão principalmente. Os dois, acaba sendo os dois, mas principalmente em função de princípios que eu consigo perceber na empresa. [Você acha que se não tivesse a Lei de Cotas, haveria tantos deficientes trabalhando?] Oh, o número eu não sei, mas teria pessoas sim, trabalhando, a quantidade específica eu não saberia te informar, mas teria pessoas trabalhando aqui sim (G6).

Iniciativa da instituição baseada nas leis das cotas. A instituição contempla a lei e faz de tudo para que esse funcionário seja integrado de forma devida na instituição (G8).

Em contrapartida, segundo cinco dos gestores (G2, G3, G4, G5, G7), a inclusão de funcionários deficientes na instituição ocorre basicamente em função de uma questão normativa, ou seja, por obrigatoriedade da Lei de Cotas.

Cumprimento de cota. Penso que não deveria ser desta forma e, sim, como todo processo de seleção, em tempo hábil para que a seleção seja realizada com uma melhor avaliação de perfil (G2).

Em função da lei, para cumprir a cota estipulada pela legislação. [O que você pensa a respeito?] Eu acho que a empresa só tenta cumprir a legislação, não olha pelo aspecto da inclusão, não olha muito o aspecto humano da questão, vai pelo aspecto mais que tem que cumprir a legislação, pelo aspecto de imagem da empresa, fins mercadológicos (G3).

Por Lei de Cotas. [O que você pensa a respeito?] Eu acho que infelizmente hoje, para o trabalhador com deficiência entrar no mercado de trabalho, é só mediante às cotas (G4).

Lei de cotas [O que você pensa a respeito?] Então, eu acho que são pensamentos divergentes, eu não tenho muita opinião formada a respeito, mas eu entendo que as cotas, se o governo colocou isso como lei, é porque ele percebeu a falta de estrutura que as empresas têm em receber essas pessoas, talvez nós, como pessoas, fora da instituição, não estamos preparados para incluir essas pessoas. Mas, se a forma é de ter essas pessoas inclusas na área trabalhista, que seja pelas cotas (G5).

Por Lei de Cotas. [O que você pensa a respeito?] Acho errado ser somente pela Lei de cotas, mas acho válido, pois no meu caso em específico, muita gente que é dada com alguma deficiência trabalha muito melhor que uma pessoa sem deficiência, então no meu caso não devia ser por lei, devia ser pelo próprio envolvimento, pelo próprio poder que a pessoa tem e a vontade de vencer na vida (G7).

Tais relatos evidenciam que, para o caso aqui estudado, o processo de inclusão do deficiente no mercado de trabalho foge da questão de responsabilidade social e se resume ao cumprimento de uma legislação específica. Tais achados vão de encontro ao previsto na literatura, segundo a qual, a contratação de PcD's não deve ser norteadada por um critério paternalista ou somente para se cumprir uma legislação vigente, pelo contrário, deve-se seguir os critérios de eficácia e aptidão profissional. Em termos agregados, esse processo deveria ser realizado à luz da sustentabilidade, qualidade e excelência, valores que deveriam nortear a administração empresarial (SKAF; MATTOS; BARA, 2007).

Em consonância a essas colocações, um ponto importante a ser salientado é que este posicionamento é compartilhado por todos os funcionários com deficiência entrevistados, assim como pode ser identificado em alguns dos relatos expostos a seguir.

Olha, porque assim, eu creio que é porque eu sou muito assim... eu tenho pós-graduação, sou bem instruída, mas certas pessoas são colocadas em certos setores para cumprir cota, aí eles não dão auxílio não dão treinamento necessário para essas pessoas. [O que você pensa a respeito disso?] Muitas empresas, é para cumprir cota. Ah... eu fico, vou te dizer a verdade, eu fico chateada, porque as PcD's, assim como as pessoas normais, eles têm a mesma capacidade de fazer o que uma pessoa normal faz, só tem, por exemplo, o meu eu tenho deficiência física, mas eu consigo fazer a mesma coisa que uma pessoa normal faz (E1).

Pela Lei de Cotas [O que você pensa sobre a empresa fazer isso apenas em função de uma questão legal, sem o aspecto social?] Eu acho correta a contratação de deficientes, mas eu acho que tinha que ser por iniciativa das empresas, não só para cumprir a lei (E4).

Destaca-se ainda a importância do papel do governo enquanto agente promotor de inclusão social, dado que por meio da legislação ele pode obrigar as organizações a agirem de maneira socialmente responsável, mesmo que contra sua vontade.

[...] a cota é boa, porque tem muitos deficientes que são capazes de trabalhar, e tem lugar que fala que não precisa de cotas, que ele é deficiente não vai conseguir trabalhar não, e eu acho legal essa cota, porque eles têm condições de trabalhar (E7).

Em funções da Lei de Cotas, mas pelo menos dá a oportunidade (E8).

Por fim, importa salientar que apesar de todo o discurso moralista dos gestores entrevistados pautado nos princípios éticos, inclusivos e socialmente responsáveis, este pode ser facilmente questionado em função de contradições identificáveis em trechos de alguns relatos.

Em relação ao cumprimento da cota [Se não tivesse a cota, você contrataria um funcionário com deficiência?] Não. [Por quê?] Por não ser uma política que a empresa incentiva. [O processo de seleção do deficiente é o mesmo do funcionário sem deficiência?] Sim, é o mesmo processo, não tem diferença na forma de seleção, é feita a seleção e, obviamente, dependendo da deficiência, você encaminha pra determinada área, dependendo da deficiência, tem área que a pessoa não pode atuar diretamente (G3).

Para te ser sincera, não sei se não fosse a obrigatoriedade de cotas a instituição teria este tanto de PcD's não (G7).

Tais apontamentos corroboram as colocações de Clemente (2004), mesmo que a inserção de PcD's seja prioridade no programa de RSE da instituição, as práticas realizadas ainda estão aquém de atender à demanda real, persistindo, por conseguinte, a resistência por parte dos gestores em contratar PcD's.

Nesse sentido, a Lei de Cotas pode ser compreendida como uma ação que busca minimizar a exclusão social de grupos historicamente excluídos por meio da humanização da realidade e dos processos organizacionais (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006; KARTKOTLI, 2007).

Sasaki (2003) salienta que um dos aspectos mais importantes do processo de inclusão do deficiente no ambiente de trabalho relaciona-se à gestão destas pessoas, que deve ser realizada respeitando suas limitações e não as excluindo. Nesse sentido, a próxima seção foi estruturada com o objetivo de analisar a gestão de PcD's na instituição objeto de estudo.

4.4 Gestão de PcD's no ambiente de trabalho

Inicialmente, importa destacar a diferença entre introduzir e incluir uma PcD no ambiente de trabalho. A introdução está relacionada ao simples ato de inserir esse indivíduo no ambiente de trabalho, ao passo que a inclusão deve ser pautada em uma perspectiva social da deficiência (SASSAKI, 2003). Nesse sentido, a inclusão vai além da introdução, dado que ela deve ocorrer de maneira planejada e à luz dos princípios da RSE.

Tendo por base as discussões traçadas nas duas dimensões anteriores, pode-se dizer que as PcD's atuantes na empresa objeto de estudo foram introduzidas em seu ambiente de trabalho, dado o caráter emergencial e sem planejamento sob o qual o processo foi conduzido.

Eles eram contratados como cargos auxiliares de serviços em diversos setores com apoio às atividades a serem desenvolvidas nestes setores (G4).

No início, foi uma confusão só, a empresa estava contratando os funcionários com deficiência no laço, desculpe o termo, mas não me vem nada em mente que explica melhor o fato que ocorreu naquele tempo (G7).

Tais colocações são consonantes com os apontamentos de Amaral (2003), segundo o qual as PcD's trabalham em organizações em que são colocadas em setores segregativos, constituindo, por conseguinte, uma forma semi-integrada de trabalho.

Corroborando essas colocações, Sasaki (2010) ressalta que, ao contrário do que os relatos descreveram, a PcD deve ser incluída no ambiente de trabalho, e não apenas introduzida. O autor sublinha ainda que esse processo deve ocorrer por meio de um padrão de adaptação mútua, tendo em vista os princípios de equiparação de oportunidades e direitos, fato que não ocorreu na empresa analisada.

Acerca da acessibilidade das PcD's na instituição, a TAB. 6 apresenta a percepção dos entrevistados.

Tabela 6 - Acessibilidade do ambiente de trabalho de PcD's na instituição

Item discriminado	Entrevistados
Adequada	G3, G4, G6, G8, E4, E6
Boa, mas necessita ser melhorada	G1, G2, E1, E2, E5, E9
Inadequada	G5, E1, E6
Apta a atender a qualquer necessidade	G7, G8, E8
Em adaptação	E3, E7

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A partir da análise da TAB. 6, destaca-se uma divisão de percepções entre os entrevistados. A acessibilidade foi avaliada como eficaz pela maioria dos gestores e por alguns funcionários com deficiência entrevistados, que a apontaram como um dos pontos fortes na instituição no que tange à inclusão do deficiente no ambiente de trabalho.

Ela tem toda a estrutura para estar recebendo uma pessoa com deficiência física, visual, auditiva. A instituição é toda adequada (G4).

Eu considero que sim, porque eu tenho vários deles, porque eu tenho cadeirantes, tenho pessoas com problemas de audição, pessoas com problemas na fala, eu tenho sim, e todos eles entram e saem, têm acesso a tudo como os demais, eu percebo que sim, é adequado (G6).

Tem acessibilidade para cadeirantes, os computadores são acoplados com caixa de som, fones de ouvido para deficientes auditivos. Em termos administrativos está tudo correto (G7).

Sim, pois é um setor amplo, se precisar de uma cadeira de rodas, tem o elevador, as mesas são extensas, é bem apropriado (G8).

Existe, até porque a instituição está aprendendo a lidar com tudo isso, colocando piso irregular para deficiente visual, tem os acessos através dos

cadeirantes no banheiro, através do elevador, em outros centros pela rampa, aqui não tem rampa, mas tem elevadores (E3).

Para mim está ótimo, com certeza. O acesso é livre, dá para gente andar direitinho, até porque temos cadeirantes aqui... aí dá também para ele se locomover, não temos problemas com a locomoção deles não (E6).

É sim, tudo na instituição é feito para ter acessibilidade (E8).

Mas, em contrapartida, a acessibilidade foi questionada por alguns dos entrevistados, que a avaliaram como insuficiente para atender à atual demanda da instituição.

Não, porque, por exemplo, aqui nós temos duas pessoas com deficiência e uma delas tem deficiências múltiplas, ela tem paralisia, tem deficiência no corpo e tem outra deficiência mental. A gente não está preparado para as atividades, para lidar com, talvez, a palavra não seja adequada, mas pelo processo de entrega dela ser mais lento. Da instituição como infraestrutura sim, a gente está adaptado para cadeirantes, mas a gente não está preparado para receber uma pessoa que é cega, enfim (G5).

Eu acho que tem muitas escadas que não têm corrimão, eu sei que o banheiro é adaptado para as pessoas que têm deficiência. Mas, por exemplo, tem uma parte da sala que você sobe a escada, mas não tem EPI, a parte que eu fico é muito estreita, se você não presta atenção você bate, eu diversas vezes apareço com roxos na perna. Tem também a escadas, tem para o pessoal que é deficiente visual, tem uma coisa que mostra os desníveis, tem coisas que ficam a desejar (E1).

Nesse sentido, reporta-se às colocações de Carvalho-Freitas (2007), que destaca a existência de deficiências diversas, fato que dificulta que todas as demandas sejam plenamente atendidas. Contudo, historicamente, este grupo de pessoas enfrenta comumente diversas barreiras na sociedade oriundas, principalmente, de preconceitos e da falta de estruturas adequadas para atendê-los nos diferentes espaços sociais (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Nessa mesma perspectiva, é importante salientar que o ambiente de trabalho pode ter um reflexo direto no desempenho dos funcionários com deficiência, dado que um ambiente pode tanto obstruir quanto contribuir para o desenvolvimento das atividades laborais (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b). Em complemento, reporta-se às colocações de Carvalho-Freitas (2007), segundo as quais, uma mesma PcD pode ser considerada severamente deficiente em dado ambiente, e pode ser considerada deficiente em menor grau em outro ambiente.

No que tange à gestão dos funcionários que possuem deficiência, todos os gestores entrevistados afirmaram lidar com eles no ambiente de trabalho de maneira equânime, seguindo os princípios de RSE (FELIX, 2003; INSTITUTO ETHOS, 2003; ZANITELLI, 2013).

Eu procuro minimizar o máximo essa diferença que existe, deixar todos eles dentro do mesmo conhecimento, incentivo eles a procurar o conhecimento, que isso é importante para eles (G1).

De forma natural, não faço diferenciação, não toco no assunto, não tento explorar isso não, trato como qualquer outro funcionário (G3).

Eu tenho um certo carinho também por eles. São pessoas que estão, às vezes, não é perfeito como os demais, mas às vezes, eles demonstram muito mais desenvolvimento que pessoas normais. Acaba valorizando um pouco mais, porque é uma questão de superação mesmo. Mas no geral, acaba que também a gente trata todo mundo por igual, mas eles a gente trata com mais carinho, porque eles vêm com uma limitação, eles se superam, então a gente trata eles com mais carinho, pelo menos os meus que eu tenho hoje (G6).

Eu leio, eu estudo, não é a primeira empresa que eu trabalho com esse tipo de inclusão social. A gente tem que estudar bastante, é igual eu falei antes, direcionar a pessoa com deficiência para determinada função, né... então assim, eu não tenho muita dificuldade, não. Eu deixo eles bem à vontade e cobro resultados como cobraria de qualquer outro (G7).

A análise dos relatos expostos, em especial os do G6, permite identificar traços do que Carvalho-Freitas e Marques (2007; 2010) discutem por meio da matriz de concepção espiritual da deficiência, que ressalta a influência das crenças religiosas na concepção de deficiência. Sob esse viés, a deficiência é visualizada como uma manifestação de desejos ou castigos divinos. Aqueles que comungam desse paradigma reconhecem a pessoa com deficiência como um indivíduo que merece ser cuidado. Em termos agregados, a relação que se estabelece com a PcD é pautada, primordialmente, na caridade e compaixão (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

Acerca dos principais desafios e dificuldades de se gerir PcD's, a TAB.7 apresenta os principais achados.

Tabela 7 - Principais dificuldades no processo de gestão de PcD's

Item discriminado	Entrevistados
Preconceito e aceitação	G2, G3, G4, G6, G7, G8
Dificuldade de gerir as diferenças	G1, G3, G4
Descobrir a área de atuação	G2, G3
Relacionamento com colegas de equipe	G1
Dificuldade de compreender as limitações do outro	G3
Dedicação do tempo para conversar com o funcionário com deficiência	G5

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Conforme dados apresentados na TAB. 7, dentre os desafios listados pelos gestores entrevistados, o preconceito e a aceitação foram apontados como os principais, fato que evidencia uma sociedade preconceituosa e intolerante à diferença.

É a interação com as outras pessoas do setor que não estão com o mesmo intuito, elas sentem dificuldade em entender o grau de deficiência das pessoas (G1).

O desafio maior é descobrir em que área ele pode atuar, de qual forma a gente pode utilizá-lo aqui dentro de acordo com a deficiência. É quebrar o nosso preconceito, o meu e o de alguns colegas, que a gente tem às vezes por não entender a limitação do outro (G3).

É algo difícil pra mim, que ela responde a mim como gerente, mas é a dedicação do tempo, é dedicar tempo para a pessoa, que é algo que realmente é difícil, sentar, escutar, desenvolver com a pessoa, é algo trabalhoso, mas que a gente tem que fazer (G5).

Mediante a esses relatos, é possível identificar questões relacionadas ao preconceito que, na maioria das vezes, as pessoas afirmam não ter. Tais achados demonstram um ponto crítico, que possivelmente influenciará a desenvoltura da PcD (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007b).

Nesse sentido, é importante sublinhar a presença de práticas discriminatórias na instituição, que se fazem presentes de maneira velada, ou seja, são ações e atitudes que são identificáveis em práticas não visíveis, como as salientadas por G4.

O maior desafio é assim, a aceitação mesmo dos outros gestores sabe?! Quando a gente vai colocar uma pessoa com deficiência assim...eles conseguem argumentar vários e vários empecilhos para gente poder na hora de colocar a pessoa. Assim... é difícil as pessoas conscientizarem que a pessoa com deficiência tem a mesma capacidade que o outro (G4).

Tais práticas ainda podem ser percebidas nas instâncias estratégicas institucionais, dada a existência de uma política diferenciada para funcionários com deficiência, conforme identificável nos relatos seguintes:

No meu setor principalmente é o fato da questão salarial, aqui na instituição, pessoas com deficiência seja qual for elas ainda ganham menos que as demais. E na grande maioria das vezes, especificamente no meu setor, as pessoas com deficiência conseguem desempenhar uma função melhor que uma outra sem deficiência (G7).

Infelizmente a gente tem as oportunidades, elas existem, mas são menos divulgadas para a gente, e por a gente fazer parte das cotas, eles falam: “ah ele é PcD” e tal... Mas tem vez que eles chamam para cumprir a cota [...] As oportunidades são dadas em menor tamanho para as pessoas com deficiência, mas eu acho que elas têm a mesma capacidade que os ditos normais têm de concorrer a uma determinada vaga, mas... é menos passado que a gente faz parte dessa cota (E1).

Notavelmente, as ações de caráter discriminatório, na maioria das vezes ocorrem em função de preconceitos arraigados nas pessoas (AGÊNCIA EUROPEIA, 2004). Destacam-se essas práticas como uma das principais barreiras enfrentadas pelas PcD's, principalmente quando elas ocorrem de maneira velada, uma vez que o indivíduo, via de regra, não as percebe.

Nesse mesmo sentido, a Agência Europeia (2004) ressalta que, institucionalmente, não adianta possuir um discurso pautado na equidade e na aceitação do diferente e, em termos práticos, este discurso ser violado e essa forma de “inclusão” constituir simplesmente uma maneira de inserir a pessoa com deficiência em um processo de trabalho semi-integrado e segregativo (AMARAL, 2003), a fim de se cumprir uma exigência legal.

Eu acho que é bem além... eu acho que nós não estamos preparados para receber, por exemplo, a funcionária que trabalha aqui com a gente. Ela tem uma deficiência mental, um atraso mental, e ela tem o tempo dela para entrega, talvez nem todos nós estamos preparados para lidar com a demora dela, com a infantilização dela no mercado de trabalho (G5).

Tais afirmações permitem que seja questionado o processo de inclusão da PcD na instituição objeto deste estudo, que se apresenta de maneira falha, desestruturada e segregativa, criando, por conseguinte, um distanciamento entre as práticas organizacionais e a RSE.

Notavelmente, o processo de inclusão do deficiente no mercado de trabalho está envolto em uma série de tabus e paradigmas. Lino e Cunha (2008) chamam atenção para o fato de que a convergência desses fatores cria uma crença de que o indivíduo com deficiência não possui as competências necessárias para atender à demanda na organização, fato que reflete o nível de preconceito arraigado nas pessoas, mesmo que este se apresente de maneira velada. Mediante tais achados, na próxima seção, buscou-se discutir a geração de valor e percepção de resultados do trabalho dos deficientes na instituição objeto de pesquisa.

4.5 Geração de valor, desempenho e percepção de resultados do trabalho de deficientes

A presente dimensão propõe analisar a geração de valor e a percepção de resultados oriundos da contratação de PcD na instituição em que o estudo foi desenvolvido. Importa salientar ainda que, no concernente a resultados, nesta pesquisa optou-se por analisar a percepção dos entrevistados acerca destes, uma vez que não se teve acesso a dados de desempenho da organização antes do período em que se iniciou a contratação de PcD's, inviabilizando, por conseguinte, a mensuração propriamente dita dos resultados oriundos do processo.

Inicialmente, importa destacar que, do ponto de vista da maioria dos gestores entrevistados, a pessoa com deficiência é um profissional apto a realizar qualquer tipo de função na organização. Contudo, identifica-se ainda nos discursos dos sujeitos entrevistados que essa possibilidade é uma variável condicionada às limitações específicas que a deficiência impõe ao indivíduo.

Depende do grau de deficiência da pessoa, mas ela tem total crescimento, tem como desenvolver no setor (G1).

Olha, acredito que sim, mas como ela tem as limitações dela dentro do setor, o setor tem que também receber essa pessoa com deficiência, porque, por exemplo, a pessoa não pode carregar peso, então não vou colocar ela em um setor que tem que carregar peso, então, assim, a vaga tem que encaixar com o perfil da pessoa (G4).

Volto a dizer, depende da deficiência que a pessoa tem, se ela tiver apenas uma deficiência física que não vai impactar, por exemplo, ela não tem uma mão e não vai realizar alguma atividade de entrega, no sentido de que a gente

tem vários laboratórios aqui, laboratórios de química, que requer uma sensibilidade muito grande para manusear os experimentos. Não, ela não conseguiria, mas tirando isso, eu acho que as pessoas estão aptas, respeitando o tempo de cada um (G5).

Pois é, eu acho assim, qualquer tipo de função pode, desde que seja compatível com a pessoa. É claro que em algum tipo de situação, você não vai colocar uma função com uma atividade que ele não vai suprir. Qualquer tipo de função? Claro, mas você vai olhar o tipo de deficiência que ele tem, olhar o desempenho que ele vai desenvolver, pode colocar em qualquer área sim, mas tem que ver se ele vai conseguir desenvolver aquilo (G6).

Acho que pode, a princípio não pode haver essa discriminação, mas deve ter um acompanhamento, uma análise, um preparo. Com o tempo ela pode realizar qualquer função, mas necessita de um acompanhamento (G8).

A partir da análise dos relatos dos gestores entrevistados, é interessante sublinhar que, apesar dos discursos estarem alinhados a uma consciência socialmente responsável, a prática na instituição aponta para um lado divergente. Tais percepções são possíveis se levado em consideração que nenhum funcionário com deficiência física na referida instituição possui cargo acima de uma função operacional. Neste sentido, identifica-se uma prática tácita de as PcD's serem "incluídas" em funções estritamente operacionais.

[Aqui tem alguma pessoa com deficiência que exerça cargo de supervisão ou gestão?] Na área de gestão, não. Mas nós temos aqui um cadeirante que trabalha na área de atendimento, ele faz para nós todos os processos internos, atende alunos às vezes, não muito, mas, assim, depende muito do físico de cada um, mas, assim, é um cara super inteligente, tem as suas particularidades (G6).

Pode desempenhar qualquer tipo de função, sendo ela bem instruída para desempenhar aquela atividade. Têm pessoas que são deficientes auditivos, e elas podem concentrar e fazer uma planilha, por exemplo. Ou seja, funções básicas administrativas você consegue direcionar para qualquer pessoa com deficiência física (G7).

Os gestores nos tratam normal, mas percebo às vezes que acham que não temos funções fixas. Temos que fazer de tudo um pouco, porque somos PcD's (E8).

Tais achados corroboram os principais resultados sublinhados por Bahia e Schommer (2010), uma vez que, apesar da construção de um discurso moralista e socialmente responsável acerca da inclusão do deficiente na instituição, as práticas identificadas não podem ser consideradas inclusivistas, predominando, conseqüentemente, a abordagem integradora cujas práticas ainda se encontram em estágios incipientes.

No que tange ao resultado de trabalho dos funcionários deficientes, salienta-se que a organização não possui um processo consolidado, deixando a critério do que o gestor responsável pela área julga ser aplicável.

A avaliação de resultados é mais pessoal, eu não tenho um critério específico, eu avalio o dia a dia, se a pessoa não respondeu o que eu pedi, não respondeu de forma satisfatória. Mediante a isso, eu vou sentar com ele, vou corrigir, vou avaliar em cima disso. Se a pessoa está tendo uma dificuldade muito grande, eu vou ter que tomar decisões mais sérias, às vezes rever se a pessoa está motivada pelo trabalho, às vezes tem outras questões envolvidas, a avaliação é no dia a dia (G3).

Essa é uma pergunta difícil para mim, porque até na instituição aqui a gente não tem um gerenciador de entregas, não só para as pessoas com deficiências, mas para todo mundo. Então, fica uma coisa muito subjetiva em relação à pessoa, a pessoa entrega bem? Entrega, mas, e além disso? Quais são as outras entregas que a pessoa faz, além de entregar a folha todos os dias preenchida? Por exemplo, minha PcD desenvolve atividades pela qual eu solicito, mas pelo um tempo bem mais lento do que qualquer outra pessoa (G5).

Tais apontamentos evidenciam uma falha administrativa da instituição objeto de estudo, uma vez que não existe um processo formalizado de avaliação de competências, desempenho e produtividade. Em função desse contexto, identifica-se a emergência de alguns pontos críticos oriundos dessas falhas conforme descrito no relato seguinte.

No meu caso, eu faço a gerência de objetivo único, ou seja, 'boto' todo mundo engajado para dar o seu melhor e fazer o seu melhor dentro das atividades atribuídas, que é igualmente ou parcialmente igual para todo mundo em um objetivo único. Agora, há outros setores na instituição que infelizmente isolam os funcionários com deficiência ou não sabem aproveitar eles com aquilo que têm de bom. Não engrandece seus pontos positivos, enfatizam seus pontos negativos e fazem da deficiência um grande obstáculo, o que na grande maioria das vezes não é (G7).

Em consonância com Lino e Cunha (2008), observa-se, a partir do relato de G7, a presença de uma crença segregativa na qual o funcionário com algum tipo de deficiência, na maioria das vezes, é visto como um indivíduo sem qualificação que integra o corpo funcional da empresa em função de uma exigência legal. Nesses casos, a PcD é vista como um "corpo presente" de baixa produtividade, crença essa que se choca com o exposto por alguns autores (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006; KARTKOTLI, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; TANAKA, 2007; LINO;

CUNHA, 2008; NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008 CARVALHO-FREITAS, 2009).

Nesse sentido, a TAB. 8 apresenta as percepções dos gestores acerca da produtividade e dos resultados de funcionários com deficiência.

Tabela 8 - Produtividade e resultados de funcionários com deficiência

Item discriminado	Entrevistados
Sem diferença de resultados e produtividade	G1, G2, G4, G7, G8
Menor produtividade	G5, G6
Produção mais lenta que a dos funcionários sem deficiência	G3
Necessidade de mais paciência em função da deficiência	G7
Sem impactos no resultado apesar da lentidão no processo	G3

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Notavelmente, no que tange à percepção de resultados do trabalho dos funcionários com deficiência, a maioria dos gestores entrevistados neste estudo disseram não haver uma diferença significativa com os resultados alcançados pelos profissionais sem deficiência.

Eu percebo quando ela, eu passo uma tarefa um pouquinho que eu percebo que é a mais do que ela poderia desenvolver e ela desenvolve com perfeição (G1).

Ela, às vezes, consegue até superar mais que as outras pessoas (G4).

Dependendo da deficiência você tem que ter um pouco mais de zelo, um pouco mais de paciência para ensinar. Mas depois que pega, deslança. Não existe muita diferença não, dependendo da deficiência da pessoa seja lá, auditiva, de fala, a gente tem que ter um pouco de zelo e de paciência (G7).

Eu não tenho percebido muito isso na minha equipe, talvez seja porque é só o início, ela tem apenas 3 meses na equipe, mas eu tenho percebido que ela tem atendido plenamente e satisfatoriamente as atividades destinadas, então, no momento eu não vejo diferença (G8).

Tais resultados corroboram os achados de Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008) e Carvalho-Freitas (2009), ou seja, assim como nestes estudos, de maneira geral, os gestores avaliaram positivamente o desempenho das PcD's no ambiente de trabalho, negando ainda a existência de impactos negativos sobre a competitividade e os resultados finais da empresa.

Em contrapartida, no que tange à produtividade, importa salientar que o tempo despendido para realizar determinadas tarefas foi sublinhado por três dos gestores da instituição. Segundo esses entrevistados, a qualidade do trabalho desenvolvido é satisfatória, mas a produtividade, via de regra, inferior à dos funcionários sem deficiência.

Na maioria das vezes, eles são um pouco mais lentos, ou seja, têm diferenças sim. Por exemplo, eu tenho um que destoa dos demais pela deficiência em si. Ela tem deficiência mais cognitiva, de interpretação, mas no geral eles exercem a atividade igual aos outros funcionários. Só tem um funcionário que destoa dos demais por ser um pouco mais lento, mas isso não tem grandes impactos na empresa não (G3).

O resultado, apesar de ser bom, geralmente é mais lento (G5).

É igual eu falei, eles produzem da mesma maneira, às vezes não têm tanta produtividade quanto as outras pessoas, por exemplo, a pessoa que tem problema de dicção, tem dificuldades de se expressar, de falar, de argumentar, então com isso acaba sendo um pouco diferente dos outros. Mas o lidar com isso é uma coisa natural, a gente entende o perfil de cada um, a gente age natural e está dentro das nossas expectativas (G6).

Um ponto importante de ser salientado está relacionado à percepção dos gestores quanto aos ganhos que a contratação de pessoas com deficiência pode proporcionar para a instituição. Tais percepções são apresentadas de maneira sintética pela TAB. 9 na sequência.

Tabela 9 - Principais ganhos oriundos da contratação de funcionários com deficiência

Item discriminado	Entrevistados
Ganhos de imagem	G1, G3, G4, G5, G6, G8
Ganhos para a sociedade	G3, G5
Competitividade	G6
Engajamento social	G7
Ganhos pessoais dos funcionários	G2

Fonte: dados da pesquisa (2016).

De acordo com os dados apresentados na TAB. 9, a contratação de PcD na organização tem como principal vantagem a imagem que este processo proporciona à instituição. Contratar PcD's cria uma imagem de empresa socialmente responsável

frente à sociedade de maneira geral, sendo este um aspecto a ser sobrelevado nos discursos dos entrevistados.

Eu acho que é benéfico pra instituição, ela melhora a imagem, até mesmo por ser uma instituição de ensino, é um lugar que se espera que tenha essa atitude, tenha esse viés de incluir pessoas de qualquer forma que seja. Eu acho que vale a pena pra empresa, para sociedade em geral. [Você vê pontos negativos?] De forma alguma, só vejo pontos positivos. Tanto para a empresa quanto para as pessoas em geral (G3).

Acredito que melhora a imagem da instituição frente à sociedade e muito. As pessoas por fora conseguem ver que a gente preocupa com as pessoas com deficiência (G4).

Acho que agrega, sim, isso demonstra os valores da empresa, né?! O que a empresa representa no mercado, acrescenta com certeza (G6).

Melhora por ter esse engajamento social, se fosse engajamento social. Mas como é uma obrigatoriedade por lei, fica meio subentendido, sim (G7).

Com certeza melhora a imagem da escola, no sentido da assistência social, na inclusão social e no retorno a sociedade (G8).

Nesse sentido, destaca-se que o processo de inclusão do deficiente no ambiente de trabalho pode proporcionar ganhos diversificados, dentre os quais sublinham-se aqueles relacionados à responsabilidade social como, por exemplo, a visibilidade social que este processo proporciona à organização (ZANITELLI, 2013; JESUS; BATISTA, 2014).

Quanto aos ganhos financeiros que esse processo pode proporcionar, a maioria dos entrevistados sublinha que não os percebe com clareza.

Eu acho que o econômico talvez é muito baixo, né? Porque de acordo com a política da instituição, eles entram com um salário muito baixo, eu creio que é um dos salários mais baixos que a gente tem aqui. Mas eu acho que a nível social, é um ganho muito grande, igual eu disse antes, na reunião que eu fiz antes com o pessoal, falando quais eram as deficiências que essas pessoas tinham. Houve uma comoção muito grande e essa comoção depois virou respeito. Então, há um carinho muito grande para com essa pessoa, não só pelos amigos de trabalho como os próprios alunos. Às vezes, fica uma coisa muito fora para gente quando a gente vê marketing em televisão, qualquer outra coisa, mas quando você convive e entende essa pessoa, é muito diferente (G5).

Sob esse viés, conforme sublinha Carvalho-Freitas e Marques (2007), é importante frisar que o simples fato de introduzir uma PcD na instituição não representa necessariamente uma prática socialmente responsável e inclusiva, sendo, na maioria das vezes, apenas o cumprimento de uma imposição legal conforme identificável no relato de G5 exposto anteriormente.

Por fim, outro ponto importante a ser salientado é o ganho pessoal que a interação com uma pessoa com deficiência pode proporcionar, uma vez que esse convívio além de possibilitar a humanização do indivíduo, pode maximizar seu senso de ética, equidade e justiça.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o contexto organizacional é marcado por uma intensa pressão popular no que se refere a adotar práticas inclusivas e socialmente responsáveis, a fim de minimizar problemas e disfunções sociais.

Nesse cenário, destaca-se ainda a influência de variáveis legais como, por exemplo, a Lei de Cotas, por meio da qual tornou-se uma obrigação para as empresas que possuíssem mais 100 funcionários a reserva de cotas de pelo menos 2% para empregar pessoas com deficiência.

Mediante esse contexto, desenvolveu-se o presente estudo em uma instituição de ensino superior particular. A escolha do *locus* de pesquisa se deu em função do caráter formativo tanto individual quanto coletivo que permeia as atividades das IES. Nesse sentido, o presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de descrever e analisar como se configura o processo de inclusão no trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior privada da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Para tal, metodologicamente, desenvolveu-se um estudo descritivo à luz de uma abordagem qualitativa, baseado em um estudo de caso de uma IES privada localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A escolha do percurso metodológico adotado se deu em função de que, neste estudo, a proposta era analisar, em profundidade, o processo de inclusão do deficiente sob a ótica da responsabilidade social empresarial. Foram entrevistados, neste estudo, oito gestores e nove funcionários com algum tipo de deficiência.

Dentre os principais resultados encontrados, destaca-se, inicialmente, um notável alinhamento do discurso dos gestores entrevistados da organização com os princípios da inclusão, da ética, da moralidade e da equidade característicos da RSE. Contudo, as análises aqui desenvolvidas permitiram identificar que as práticas com relação ao processo de inclusão do deficiente no mercado de trabalho apresentaram um considerável distanciamento de tais princípios.

Para o caso aqui em estudo, pode-se inferir que as práticas de inclusão do deficiente no ambiente de trabalho da empresa podem ser consideradas práticas de introdução e não, necessariamente inclusivas. Nesse sentido, nota-se o predomínio de uma abordagem integradora, na qual as práticas identificadas e aqui discutidas se mostram incipientes.

Notavelmente, o processo de inclusão do deficiente na instituição objeto de estudo é impulsionado, basicamente, por uma questão legal, ou seja, a Lei de Cotas. Tais achados permitem que sejam questionados os discursos inclusivistas dos gestores e sublinham ainda a importância da ação do governo como mediador de comportamentos socialmente responsáveis.

Nesse aspecto, o processo de contratação e “inclusão” de PcD no ambiente de trabalho da IES analisada se deu em função de uma notificação do ministério do trabalho, visto que a instituição não atendia à imposição da Lei de Cotas. Em função disso, iniciou-se um processo emergencial de contratação de pessoas com deficiência na instituição por meio do qual a PcD era integrada ao quadro funcional da empresa, mas não incluída.

Na IES em questão, o processo de inclusão do deficiente no trabalho é feito, primordialmente, pelos recursos humanos, setor responsável pela captação, seleção e encaminhamento de funcionários com deficiência para suas respectivas áreas de atuação. Emerge-se, portanto, uma série de falhas e fatores críticos nesse processo, uma vez que nele não há a participação do gestor da área de destino do funcionário envolvido, fato que não ocorre no processo de contratação de funcionários sem deficiência.

Destaca-se ainda a presença de barreiras e de preconceitos velados, até mesmo por parte dos próprios gestores da organização, que, ao serem informados pelo setor de recursos humanos que receberão em sua equipe um funcionário deficiente, tentam negociar para que este indivíduo seja encaminhado para outro setor.

Importante sublinhar que a maioria dos entraves e barreiras que são impostos às PcD's da instituição em questão não se referem a questões arquitetônicas, e, sim, a

questões relacionadas à um preconceito velado, sendo que às vezes, nem mesmo o funcionário deficiente percebe isso, deixando transparecer um discurso socialmente responsável e contraditório. Tais percepções corroboram os achados de alguns autores que salientam que as principais dificuldades de se inserir um deficiente no mercado de trabalho estão relacionadas ao preconceito e à crença de que estes indivíduos não sejam capazes de realizar suas funções (DINIZ; BARBOSA; SANTOS, 2009; BAHIA; SCHOMMER, 2010; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010; MARQUES *et al.*, 2010).

Um ponto importante de ser salientado é a fragilidade do processo de gestão identificável na instituição, que se mostra incipiente para o caso específico de gestão de diferenças. Assim como em outros aspectos discutidos nesta pesquisa, no que tange à gestão dos funcionários com deficiência, identifica-se, na maioria das vezes, um discurso alinhado com os princípios da RSE e, em contrapartida, práticas distanciadas destes mesmos princípios.

No concernente aos possíveis resultados econômicos oriundos da inclusão de pessoas com deficiência na instituição, não foi possível identificar, de acordo com a percepção dos entrevistados, se esse processo promoveu efetivamente mudanças significativas nos resultados da empresa.

Por outro lado, a produtividade sob a percepção dos entrevistados é um fator influenciável pela deficiência, uma vez que, via de regra, a produtividade dos funcionários sem deficiência é superior à produtividade daqueles que possuem alguma deficiência. Contudo, importa salientar que a qualidade do serviço desenvolvido se mantém estável. Sob esse viés, supõe-se que questões relacionadas à falta de estrutura adequada para atender às demandas das PcD's podem ser fatores que justificam a diferença de produtividade, uma vez que, assim como salientado por Carvalho-Freitas e Marques (2007), a estrutura do ambiente de trabalho pode contribuir ou obstruir o desenvolvimento das atividades.

Notavelmente, os principais ganhos relacionados ao processo de inclusão do deficiente no ambiente de trabalho não estão, necessariamente, relacionados aos ganhos econômicos ou de produtividade e, sim, àqueles relativos à melhora da

imagem da organização frente à sociedade, que passa a visualizá-la sob uma ótica mais otimista.

Por fim, interessa ressaltar ainda o ganho pessoal que este processo pode gerar por meio da humanização tanto da organização quanto de seus funcionários, contribuindo, conseqüentemente, para ressocialização desses indivíduos historicamente excluídos.

5.1 Limitações da pesquisa

Como principal limitação deste estudo sublinha-se a dificuldade de se obter dados referentes aos impactos provenientes da contratação de pessoas com deficiência nos resultados da instituição objeto de análise deste estudo.

5.2 Sugestões para futuros estudos

Para estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas de abordagens quantitativas acerca do processo de inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Sugere-se, ainda, a utilização da abordagem aqui desenvolvida em organizações de outros segmentos, a fim de que se compare os resultados, contribuindo, por conseguinte, para o aumento de discussões que envolvam a responsabilidade social e a inclusão do deficiente no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA EUROPÉIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Garantir a segurança e saúde dos trabalhadores com deficiência**. Edição 53. 2004. Disponível em:< <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/factsheets/53>> Acesso em 05 jan. 2016.
- ALVES, J. N.; RIBAS, F.T. T.; SANTOS, C. E. C. Os desafios na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso em uma multinacional. **Inclusão Social**, v. 4, n. 1, p.28-40, 2010.
- AMARAL, L. A. **A questão do trabalho e a pessoa portadora de deficiência**. São Paulo: Reintegra, 1993.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 06. ed. São Paulo: Editora Boitempo, 2002.
- ARAUJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **RAM, Revista Administração Mackenzie (Online)**, v. 10, n. 2, p.31-56, 2009.
- ARAUJO, J. P.; SCHMIDT, A. A Inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais no Trabalho: A visão de Empresas e de Instituições Educacionais Especiais na Cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.12, n.2, p.241-254, 2006.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2011.
- BAHIA, M. S. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações**: contratando PCD. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BAHIA, M. S. **Perspectivas para a inserção profissional de pessoas com deficiência**: análise de uma experiência em curso na Bahia. Dissertação de mestrado em desenvolvimento e gestão social. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: Responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2007.
- BASSETTO, L. I. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da companhia paranaense de energia-COPEL. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 3, p.639-651, 2010.

BASTOS, A. L. G. O adolescente com deficiência e seu processo de escolha profissional. **Adolescência Latinoamericana**, v. 3, n. 1, 2002.

BATISTA, C. A. M. **Inclusão: Construção na diversidade**. Belo Horizonte: Armazém de Ideias. 2004.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BERNARDES, L. C. G. *et al.* Pessoas com deficiência e políticas de saúde no Brasil: reflexões bioéticas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, n. 1, p.31-38, 2009.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEAC – USP, São Paulo, 2001.

BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto nº 5296, de 2 de dez. 2004**, 2004 Brasília. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2004/Decreto/D5296.htm#art70> Acesso em 24 abr. 2015.

BRASIL. Ministério da Casa Civil. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm> Acesso em 15 nov. 2015.

CARREIRA, D. A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho. In: MANTOAN, Maria Tereza Eglér et al. (Org.). **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memonn. 1997.

CARVALHO-FREITAS, M. N., MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES A. L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho**. Tese (Doutorado), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78, 2007a.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A Inserção de Pessoas com Deficiência em Empresas Brasileiras: uma Dimensão Específica da Diversidade nas Organizações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007b.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p.100-129, 2010.

CHEIBUB, Z.; LOCKE, R. Valores ou Interesses? Reflexões Sobre a Responsabilidade Social das Empresas. In: KIRSCHNER, A. M.; GOMES, E. R.; CAPPELLIN, P. (Org). **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2002.

CIDADE, R. E.; FREITAS, P. S. Educação física e inclusão: considerações para a prática pedagógica na escola. **Revista integração**, v. 14, p. 27-30, 2002.

CLEMENTE, C. A. **Trabalhando com a diferença**: responsabilidade social & inclusão de portadores de deficiência. São Paulo: Espaço da Cidadania, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAFT, R. L. **Administração**: revisão técnica Denis Forte. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DINIZ, D.; BARBOSA, L.; SANTOS, W. R. Deficiência, direitos humanos e justiça. **Revista Internacional de Direitos Humanos**, v. 6, n. 11, p.64-77, 2009.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2006.

EVANGELISTA, R. Sustentabilidade Um possível caminho para o sucesso empresarial? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1, p.85-96, 2010.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p.7-34, 2008.

FARIA, M. D.; SIQUEIRA, R. P.; CARVALHO, J. L. F. S. Diversidade no varejo, pessoas com deficiências e consumidores não deficientes: impactos da acessibilidade e da inclusão na intenção de compra. In: V Encontro de Marketing da ANPAD, 5, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FÉLIX, L. F. F. **O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável**. 2003.

Disponível em:

<<http://www.iniciativaempreendedora.org.br/pub/biblioteca/O%20Ciclo%20Virtuoso%20do%20Desenvolvimento%20%20Responsavel.pdf>> Acesso em 05 Jan. 2016.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, A. K. S. **Utilização e viabilidade das estratégias para favorecer a inclusão de crianças com paralisia cerebral na perspectiva de professores da educação infantil**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, 2006.

GUIMARÃES, B. M. **Inclusão Laboral da Pessoa com deficiência: proposta de ferramentas para identificação da capacidade funcional das exigências da tarefa e do desempenho**. 2015. 296 f. v. 1. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

GUIMARAES, R.P.; FEICHAS, S. A. Q. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**, v. 12, n. 2, p.307-323, 2009.

INSTITUCIONAL. **Plano de desenvolvimento institucional 2013 – 2017**. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA - IBDD. **A inclusão social da pessoa com deficiência no Brasil: como multiplicar este direito**. Coordenação Instituto Paradigma: Priscila Cardoso e Danilo Namó – São Paulo: Instituto Paradigma, 2008. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos. Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, 2008.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade 2007**. Coord. Ana Lúcia de Melo Custódio e Renato Moya. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência** /coordenação Marta Gil. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **A contribuição das universidades**. FÉLIX, Luiz Fernando Fortes. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo 2010**, 2010. Disponível em:<<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 02 jan. 2016.

JESUS, M. M. N.; BATISTA, T. M. F. A responsabilidade social das empresas no Algarve. **Tourism & Management Studies**, v. 10, p.111-120, 2014.

KARKOTLI, G. **Responsabilidade Social Empresarial**. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

LEMES, S. Avaliação de desempenho para gestão econômica de empresas pecuárias. **Cadernos de estudos**, v.9, n.16, p.1-20, 1997.

LINO, M. V.; CUNHA, A. C. B. Uma questão de cotas? Como pessoas com deficiência percebem sua inserção no mercado de trabalho com base em políticas públicas de inclusão. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v.3, n.1, p.65-74, 2008.

MACHADO FILHO, C. P. M. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira, 2006.

MARQUES, A. L. *et al.* Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário. In: XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MATTOS, P. L. C. L. "Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados": pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos Ebape. BR**, v.9, p.450-468, 2011.

MEDEIROS, G. T. C. *et al.* A Diversidade nas Organizações Contemporâneas: um Enfoque na Transversalidade de Gênero. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** SEGeT, 2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão de responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2004.

MENDONÇA, S. Ética aristocrática em Heráclito. **Revista Brasileira de Filosofia**, v. 52, n.3, 2003.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Vozes, 2013.

NEPOMUCENO, M. F.; CARVALHO-FREITAS, M. N. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. **Psicologia em Pesquisa**, v. 2, n. 1, p.81-94, 2008.

NERI, M. *et al.* **Retratos da deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2003.

OMOTE, S. Deficiência: da diferença ao desvio. In E. J. Manzini & P. R. Brancatti (Orgs.) **Educação especial e estigma**: corporeidade, sexualidade e expressão artística. Marília: UNESP/CAPES. 1999. p. 3-21

OMOTE, S. Perspectivas para conceituação de deficiências. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 2, n. 4, p.127-135, 1996.

PASTORE, J. **Oportunidade de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: LTR, 2000.

PESSOA, R. W. A.; BENEVIDES, M. G.; NASCIMENTO, L. F. Responsabilidade social empresarial nas pequenas empresas. **Organização & Sociedade**, v.13, n.39, p.77-91, 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 1998.

REZENDE, M. G.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho: Como os Profissionais de Recursos Humanos Lidam com Essa Realidade? In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 8, Gramado. **Anais...Gramado: EnEO**, 2014.

RICO, E. M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo Perspectiva**, v.18, n.4, p.73-82, 2004.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de decisão em gestão econômica. **Cadernos de Estudos**, v.10, n.19, p.1-19, 1998.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. 4ªed. Rio de Janeiro: WVA, 1998.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. 6ªed. Rio de Janeiro: WVA, 2005.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: Construindo uma sociedade para todos. 8ªed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SASSAKI, R. K. **Educação profissional**: desenvolvendo habilidades e competências. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

SASSAKI, R. K. **Inclusão no lazer e turismo**: em busca da qualidade de vida. São Paulo: Áurea, 2003.

SASSAKI, R. K. Pessoas com deficiência: o mercado de trabalho numa perspectiva inclusiva. **Revista Sentidos**, v.1, n.5, p.6-7, 2002.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p.300-330, 2004.

SILVA, A. G. C.; HEDAL, D. H. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e a Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Organizações de João Pessoa-PB. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 5, Salvador. **Anais...** Salvador: EnGPR, 2015.

SILVA, M. R. **A implantação de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais**: um estudo de caso na produção de cosméticos. São Carlos, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, 2008.

SILVEIRA, S. S. Estado da arte do social: uma perscrutação às práticas de responsabilidade social empresarial. **Serviço Social & Sociedade**, n.103, p.532-553, 2010.

SKAF, P.; MATTOS, E.; BARA, G. **Guia dos direitos das pessoas com deficiência**. 2ªed. São Paulo: OABSP, 2007.

TANAKA, E. D. O. **O desenvolvimento de uma escala de atitudes sociais em relação ao trabalho da pessoa com deficiência**. 2007. 199 f. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Marília, São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, M. C. A. **Políticas públicas para pessoas com deficiência no Brasil**. Dissertação de mestrado em Administração. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.14, n.1, p.73-91, 2011.

WERNECK, C. **Ninguém mais vai ser bonzinho, na sociedade inclusiva**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p.691-718, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: 2010.

ZANITELLI, L. M. Capitalismo brasileiro e responsabilidade social empresarial. **Sequência**, v.34, n.66, p.83-112, 2013.

ZILIOOTTO, D. M.; SIMIONATTO, M. F. A formação profissional e a deficiência: uma reflexão sobre a contribuição da educação diante do desafio da construção de uma sociedade inclusiva. In: SIMIONATTO, M. F. (Org) **Percursos investigativos em trabalho, educação e formação profissional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para as pessoas com deficiência

1. O que você conhece sobre os programas de responsabilidade social que são praticados pela instituição?
2. Qual a relevância do programa de inclusão social com relação à inserção de pessoas com deficiência no trabalho?
3. Descreva alguma prática de sensibilização e conscientização das pessoas na instituição sobre como lidar com pessoas com deficiência.
4. Você considera que a instituição promove atividades de formação continuada, instrução e informação à equipe a fim de que todos melhorem na profissão, incluindo você? Você se lembra de alguma ação dessa natureza? Qual?
5. Como se deu o processo de seleção e sua admissão na instituição?
6. Como você foi designado(a) para o seu local de trabalho? Foi realizada uma entrevista prévia com você com a finalidade de discutir quais são suas preferências e experiências no trabalho?
7. Como você foi recebido no ambiente de trabalho pela sua chefia (gestão) imediata e pelos colegas?
8. A instituição precisa ou precisou fazer alguma adaptação no ambiente para facilitar suas atividades no trabalho? Qual ou quais?
9. Você considera que tem as mesmas oportunidades profissionais no seu setor em relação aos seus colegas que não têm deficiência? Cite evidências.
10. Você se considera bem adaptado e integrado à instituição? Cite evidências.
11. Como lhe foram repassadas as atividades que você tinha que exercer?
12. Como você avalia o seu desempenho no trabalho? Dê uma nota de desempenho na escala de 0 a 10 e justifique sua avaliação.
13. Você considera que está alocado no setor correto ou poderia contribuir mais para a instituição se fosse transferido de setor? Para qual setor? Por quê?
14. Você percebe se os seus colegas o reconhecem como pessoa igual a eles e com capacidade de gerar resultados satisfatórios para a instituição?
15. Como você percebe que o seu chefe (gestor) e colegas de trabalho avaliam o seu desempenho?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para os gestores

1. O que você conhece sobre os programas de responsabilidade social que são praticados pela instituição?
2. Qual a relevância do programa de inclusão com relação à inserção de pessoas com deficiência no trabalho?
3. Descreva alguma prática de sensibilização e conscientização das pessoas na instituição sobre como lidar com pessoas com deficiência.
4. Você considera que a instituição promove atividades de formação continuada, instrução e informação à equipe a fim de que todos melhorem na profissão, incluindo os deficientes? Você se lembra de alguma ação dessa natureza? Qual?
5. Quais foram os desafios e dificuldades enfrentados no processo de inclusão de pessoas com deficiência no seu setor?
6. Quais são os obstáculos enfrentados no dia a dia pelas pessoas com deficiência na instituição?
7. Você tem problemas de relacionamento entre os funcionários de sua equipe por ter pessoas com deficiência inseridas no grupo?
8. Na sua opinião, as pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na instituição, provocando situações embaraçosas, ou elas devem seguir as regras conforme a norma regimental indiferente de serem da Lei de Cotas ou não?
9. Qual a sua opinião com relação à importância e necessidade de treinamento para gestores e demais funcionários antes de acontecer a inserção de pessoas com deficiência no setor?
10. As instalações de seu setor foram adaptadas para receber a inclusão de pessoas com deficiência em sua equipe? Quais?
11. Como você percebe o desempenho da pessoa com deficiência em relação às demais pessoas?
12. As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho? São necessárias modificações nas condições de trabalho para um melhor resultado?
13. As pessoas com deficiência, inseridas na sua equipe, geram resultados satisfatórios para a instituição?

14. Como você avalia o desempenho das pessoas com deficiência na sua equipe?
15. Qual a importância do seu gerenciamento para a atuação das pessoas com deficiência em seu local de trabalho? Descreva.