

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI**

**JOSÉ EDUARDO PATERLINI OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:** o caso do modelo de gestão da diversidade em uma empresa do setor financeiro.

São Paulo

2014

**JOSÉ EDUARDO PATERLINI OLIVEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:** o caso do modelo de gestão da diversidade em uma empresa do setor financeiro.

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro Universitário da FEI para obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. André O. Mascarenhas.

São Paulo

2014

Oliveira, José Eduardo Paterlini

Gestão de pessoas com deficiência: o caso do modelo de gestão da diversidade em uma empresa de responsabilidade social do setor financeiro. / José Eduardo Paterlini. – São Paulo, 2014.

133 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientadora: Prof. André Mascarenhas Ofenhejm.

1. Pessoas com deficiência. 2. Mercado de trabalho. 3. Inclusão social. I. Ofenhejm, André Mascarenhas. II. Título.

CDU 658.3



Centro Universitário da FEI

## APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

**PPGA-10**

Candidato: José Eduardo Paterlini de Oliveira

Matrícula: 321201-6

Título do Trabalho: "Gestão das Pessoas com Deficiência: o caso do modelo de gestão de diversidade em uma empresa de responsabilidade social do setor financeiro".

Área:  Capacidades Organizacionais  Mercados e Consumo  Sustentabilidade

Orientador: André O. Mascarenhas

Data da realização da prova: 14 / 10 / 2014

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

**ORIGINAL ASSINADA**

São Paulo, 14 /10/ 2014

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROF. DR. ANDRÉ O. MASCARENHAS

ASS.: \_\_\_\_\_

PROF. DR. EDSON SADA O IIZUKA

ASS.: \_\_\_\_\_

PROF. DRA. MYRT THÂNIA DE SOUZA CRUZ

ASS.: \_\_\_\_\_

**Versão Final da Dissertação**

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Endosso do Orientador após a inclusão  
das recomendações da Banca Examinadora

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Aos meus pais, José Eurico (in memória) e  
Maria Aparecida, minhas irmãs Cida (in  
memória) e Cristina e minha filha Catharina.

## AGRADECIMENTOS

A Deus sempre, pelo constante arrimo na superação de desafios, pela oportunidade significativa de ampliar meus conhecimentos e de me integrar a um convívio extremamente prazeroso e enriquecedor com professores e colegas.

A minha mãe Maria Aparecida pelo essencial apoio e irradiação inspiradora de bondade, força e solidez. A minha filha, por ser a eterna fonte motivadora de tudo que realizo. E a minha irmã, pelo frequente incentivo.

Ao valoroso orientador Professor Dr. André O. Mascarenhas pelo inteligente direcionamento para absorção dos aspectos significativos da pesquisa científica, destacando suas características marcantes de simplicidade e disponibilidade.

Aos professores pela dedicada orientação e transmissão de conhecimentos, assim como pela oportunidade de estabelecer grandes amizades.

Aos colegas com quem partilhei muitos momentos de desespero e alegrias, presenciando um enorme espírito de colaboração que frutificou em grandes amizades.

Não poderia deixar de agradecer ao precioso auxílio da Carmen Carlos, que com sua habitual simpatia e presteza, tornou nossa jornada mais agradável.

A inestimável contribuição da empresa pesquisada, a Serasa Experian, especialmente na pessoa de sua gerente de cidadania corporativa, Sra Andrea Regina, que apesar de seu tempo bastante escasso, viabilizou a pesquisa na empresa. Quero também agradecer a todos os funcionários que me concederam as entrevistas.

*“É preciso se preocupar com a força das diferenças e não com as suas fraquezas”.*

*Carl Jung*

*“Inclusão é o privilégio de conviver com as diferenças”*

*Maria Teresa Eglér Mantoan*

## RESUMO

A pesquisa investiga a gestão das pessoas com deficiência na filial brasileira de uma empresa multinacional do setor financeiro, com 2.600 funcionários e aproximadamente 100 funcionários com deficiência. No Brasil, 45 milhões de pessoas possuem pelo menos algum tipo de deficiência e tanto essas quanto a sociedade considera o trabalho como uma das principais ferramentas de inclusão social. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único, coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas presenciais. Foram identificados os tópicos específicos: concepção de deficiência predominante na empresa, o sistema de adaptações existente, as políticas, processos e programas de seleção e recrutamento, desenvolvimento da carreira e a sua cultura organizacional associada ao tema e analisados por meio de análise de conteúdo das entrevistas. O resultado da análise sugere que a empresa se concentra na inclusão desse grupo e não no mero cumprimento da cota. Possuem no programa de empregabilidade, bem como no conjunto de práticas e políticas de gestão, seus pontos fortes para a inclusão dessas pessoas na empresa. O estudo destaca a existência de uma cultura organizacional de inclusão capitaneada pela alta direção e absorvida pelos demais funcionários.

**Palavras-chave:** Pessoas com deficiência. Mercado de trabalho. Inclusão-social. Responsabilidade social empresarial.



## ABSTRACT

The research investigates the management of people with disabilities in the Brazilian subsidiary of a multinational financial company with 2,600 employees and approximately 100 employees with disabilities. In Brazil, 45 million people have at least some kind of disability and both these as society considers labor as a major tool for social inclusion. The methodology used was a single case study, collecting data through in-person semi-structured interviews. Prevailing conception of disability in the company, the existing system of adaptations, policies, and processes of selection and recruitment programs, career development and its organizational culture associated with the subject and analyzed using content analysis: the specific topics were identified interviews. The analysis result suggests that the company focuses on the inclusion of this group and not on mere compliance with the quota. Possess the employability program as well as the set of practices and management policies, its key points for inclusion in the company of these people. The study highlights the existence of an organizational culture of inclusion captained by senior management and absorbed by other employees.

**Key-words:** People with disabilities. Labor market. Social inclusion. Corporate social responsibility.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAMR	American Association on Mental Retardation.
AVC	Acidente Vascular Cerebral.
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.
CID	Classificação Internacional de Doença.
CIF	Classificação Internacional de Funcionalidades.
CONADE	Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência.
CORDE	Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência.
DRT	Delegacias Regionais do Trabalho.
ESAP	Evaluation Systémique des Aptitudes Professionnelles.
HRM	Human Resource Management.
IBGE	Instituto Brasileiro de Estatística.
ICIDH	International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps.
IVB	Instituto de Biomecânica de Valencia.
MAECES	Ergonomia Laboral das pessoas com deficiência.
MPT	Ministério Público do Trabalho.
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego.
NIDRR	National Institute on Disability and Rehabilitation Research.
OIT	Organização Internacional do Trabalho.
OMS	Organização Mundial da Saúde.
ONU	Organização das Nações Unidas.
PADEF	Programa de Apoio à Pessoa Portadora de Deficiência.
PAT	Posto de Atendimento ao Trabalhador.
PCD	Pessoa com Deficiência
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humano
SEDH/PR	Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República
SERT	Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho
SST	Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho.
TA	Tecnologia Assistiva

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Preconceito em relação as pessoas com deficiência .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Exclusão social .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>DEFICIÊNCIA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos de deficiência .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Marcos regulatórios .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO DA DIVERSIDADE.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>Pessoas com deficiência no trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Criação da Lei de Cotas.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3</b>	<b>Ações do Ministério Público do Trabalho .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4</b>	<b>Inserção, integração ou inclusão no trabalho .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5</b>	<b>Como é percebida a deficiência por empregadores e gestores .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>ELEMENTOS DA INCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Adaptações organizacionais.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Acessibilidade.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Situações de emergência nas edificações .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Adaptação dos postos de trabalho.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Adaptação organizacional das tarefas e atividades.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Saúde e segurança no trabalho das pessoas com deficiência .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>SENSIBILIZAÇÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>SELEÇÃO E RECRUTAMENTO .....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA .....</b>	<b>54</b>

<b>9</b>	<b>EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL .....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>60</b>
<b>10.1</b>	<b>Caracterização da empresa estudada .....</b>	<b>61</b>
<b>10.2</b>	<b>Característica dos entrevistados.....</b>	<b>62</b>
<b>11</b>	<b>ANÁLISE DAS ENTREVISTAS... ..</b>	<b>65</b>
<b>11.1</b>	<b>Categoria concepções de deficiência.....</b>	<b>66</b>
<b>11.2</b>	<b>Categoria adaptações.....</b>	<b>68</b>
<b>11.3</b>	<b>Seleção e recrutamento .....</b>	<b>71</b>
<b>11.4</b>	<b>Sensibilização .....</b>	<b>73</b>
<b>11.5</b>	<b>Desenvolvimento da carreira .....</b>	<b>74</b>
<b>11.6</b>	<b>Cultura organizacional .....</b>	<b>76</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>78</b>
<b>12.1</b>	<b>Identificação das concepções de deficiência na empresa .....</b>	<b>78</b>
<b>12.2</b>	<b>Identificação da estrutura de adaptações e adequações para o trabalho de PCDs adotada pela empresa .....</b>	<b>79</b>
<b>12.3</b>	<b>Identificar as políticas, processos e programas de contratação de PCDs e sensibilização na empresa .....</b>	<b>80</b>
<b>12.4</b>	<b>Identificar o processo de desenvolvimento da carreira e retenção de PCDs.....</b>	<b>80</b>
<b>12.5</b>	<b>Identificar a influência da cultura organizacional no processo de inclusão de PCDs na empresa .....</b>	<b>81</b>
<b>12.2</b>	<b>Limitações da pesquisa .....</b>	<b>82</b>
<b>12.3</b>	<b>Recomendações para estudos futuros .....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO A.....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO B.....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXO C.....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXO D.....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO E.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, a vida das Pessoas com Deficiência tem sido um autêntico desafio. Pela mera sobrevivência até o mundo Greco-romano ou pela sua inclusão social a partir desse período (ADAMI, 2006). Muito se progrediu desde sua compulsória exclusão, passando pela ótica da caridade, pelas ações afirmativas<sup>1</sup>, até chegarmos atualmente aos casos de gestão da diversidade.

Segundo dado da Organização das Nações Unidas (ONU, 2011) estima-se que a população mundial de pessoas com deficiência atinja 15 por cento da população mundial e que um quarto das pessoas são diretamente afetadas pela deficiência, seja como cuidador ou como membro da família.

No Brasil, segundo o censo demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010a), existe aproximadamente 45 milhões de pessoas com pelo menos algum tipo de deficiência. Verifica-se, portanto que uma parcela significativa da população brasileira pertence a esse grupo de pessoas e que deve ser visto com esmerada atenção.

Importantes Ações afirmativas foram adotadas, como a instituição da Política Nacional para integração da Pessoa Portadora de Deficiência, efetivada pela Lei nº 7.853, regulamentada pelo Decreto nº 3.298, significativa Lei a respeito da condição das Pessoas com Deficiência (PCDs) no Brasil e que objetiva em seu Capítulo IV, Art. 7º.

- 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).

---

<sup>1</sup> As ações afirmativas se definem como políticas públicas (e privadas) voltadas à concretização do princípio constitucional da igualdade material e à neutralização dos efeitos da discriminação racial, de gênero, de idade, de origem nacional e de compleição física. Na sua compreensão, a igualdade deixa de ser simplesmente um princípio jurídico a ser respeitado por todos, e passa a ser um objetivo constitucional a ser alcançado pelo Estado e pela sociedade (GOMES, 2003, p. 5).

O trabalho tem sido apontado como um dos mais importantes instrumentos de inclusão. Tanto a sociedade de forma geral, como as próprias PCDs, entendem como inclusão social, a inclusão no trabalho (FRANÇA; PAGLIUCA; BAPTISTA, 2008). No Brasil, essa modalidade de inclusão ganha abrangência devido a parcela de pessoas com deficiência que se encontram na faixa etária<sup>2</sup> para o trabalho, aproximadamente 42 milhões de pessoas (IBGE, 2010a), ou aproximadamente 93 % do total.

São vários os benefícios da inclusão no trabalho tanto no aspecto fisiológico, o movimento repetido induz a movimentação do membro afetado, promovendo benefícios de uma fisioterapia (SILVA; TAMASHIRO; ASSIS, 2010), como psicológico, de melhora da situação sócio econômica, autoestima e relacionamento interpessoal.

Após o Brasil ter ratificado a Convenção nº 159/83 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1983), onde sua doutrina primordial suporta a “garantia de um emprego adequado e na possibilidade de integração ou reintegração das pessoas com deficiência” (MTE, 2007, p. 12), foi promulgada a Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, conhecida por “Lei de Cotas”, que em seu Art. 93 institui em caráter compulsório às empresas que possuam mais de 100 funcionários, a ter de 2 a 5% do total de PCDs legalmente registrados em seu quadro de funcionários.

Nota se, no entanto, que a legislação muito contribuiu, mas não garante a inclusão de PCDs no trabalho (PASTORE, 2000). De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), levantamento feito por meio da RAIS 2010, o total de pessoas pertencente a esse grupo na modalidade com vínculo empregatício, exigência da Lei de Cotas, é de 306 mil trabalhadores (MTE, 2011a), enquanto o potencial de vagas para pessoas com deficiência RAIS 2010 é de 537.153 (MTE, 2011b).

A adesão das empresas a Lei de Cotas tem sua efetividade dependente da ação fiscalizatória do Ministério Público do Trabalho (FRANÇA; PAGLIUCA; BAPTISTA, 2008), por si só, a maioria empresas não se dispõe a cumprir a legislação. Sendo a concepção de deficiência por gestores e empregadores (CARVALHO-FREITAS, 2007), assim como a adoção de medidas para promover a produtividade dos funcionários com deficiência, fatores preponderantes para a efetividade da inclusão dessas pessoas.

O aprimoramento da ação fiscalizatória é de atribuição do Estado em função de suas possibilidades e vontade política para enfrentar a questão, o estudo, no entanto, refere se as

---

<sup>2</sup> De acordo com o art. 7º, inciso XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre aos menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de quatorze anos, salvo na condição de aprendiz. Porém o IBGE apenas possibilita recortar a partir de 15 anos (BRASIL, 1988; IBGE, 2010a).

ações promovidas por parte das empresas para incluir as PCDs, tal como uma gestão apropriada, desmistificando o mito de incapacidade das pessoas com deficiência para o trabalho. Estudos indicam que uma gestão apropriada leva a satisfação desse grupo no trabalho (CARVALHO-FREITAS et al, 2010) melhorando seu desempenho e produtividade, podendo colaborar com a competitividade da empresa, cerne do capitalismo.

A pesquisa, por meio da metodologia de estudo de caso único, tem como **objetivo geral** identificar e analisar as peculiaridades da gestão de pessoas com deficiência no quadro de funcionários de uma empresa multinacional do setor financeiro, com 2.600 funcionários na filial Latino América, situada em São Paulo, Brasil e aproximadamente 100 funcionários com deficiência, envolvida com a responsabilidade social empresarial, identificada na publicação do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social (2002), habituada com o desenvolvimento de ações de inclusão de pessoas com deficiência, ou seja, **Quais as características de gestão da diversidade com foco nas pessoas com deficiência em uma empresa socialmente responsável ?**.

Após análise da literatura (CARVALHO-FREITAS, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2002; FEBRABAN, 2006; AESST 2004), considerou-se as categorias de análise **concepções de deficiência; adaptações; seleção e recrutamento, desenvolvimento da carreira** e, adicionada após as entrevistas, cultura organizacional. Tendo como **objetivos específicos**:

- a) identificar as concepções de deficiência na empresa;
- b) identificar o sistema de adaptações e adequações para o trabalho de PCDs, adotado pela empresa;
- c) identificar as políticas, processos e programa de contratação de PCDs e sensibilização na empresa;
- d) identificar os processos de desenvolvimento da carreira e retenção de PCDs na empresa;
- e) identificar a influência da cultura organizacional no processo de inclusão de PCDs na empresa.

E assim disponibilizar material de apoio, atualizado, àquelas empresas candidatas a incluir pessoas com deficiência por meio de uma gestão adequada.

## 2 PROBLEMÁTICA

Nossas organizações abrigam um grande número de grupos minoritários como negros, mulheres, homossexuais, distintas raças e até mesmo nacionalidades, porém não causam muita estranheza nos demais membros, como empregadores, gestores e demais funcionários, ou por não apresentarem diferenças significativamente notáveis ou por esses já estarem habituados com suas presenças. Portanto o sofrimento experimentado pelos membros desses grupos não se caracteriza demasiado, pela discriminação e preconceitos sofridos.

Todavia, singular é a discriminação e preconceito sofridos pelas pessoas com deficiência. As pessoas tendem a se aproximar dos seus iguais e na medida em que aumentam as diferenças das PCDs em relação às pessoas que apresentam um padrão de normalidade ditado pela sociedade, mais ocorre o afastamento (PASTORE, 2000). A natureza humana tende a desejar suprimir as diferenças para sentir-se mais confortável, deixando tudo a sua semelhança, o que traz como consequência as mais diversas formas de segregação e exclusão (ESPAÇO DA CIDADANIA, 2012).

É na esfera do trabalho que as dificuldades da inclusão desse grupo mais se destacam. Ainda persistem sutis rejeições de profissionais que apresentam algum tipo de deficiência, mesmo aqueles bem qualificados, simplesmente pelo fato de as possuírem. Muitos empregadores ainda se preocupam mais com as limitações do que com as potencialidades. Essa situação ainda persiste, em menor grau do que no passado, mas ainda deixando a margem dessa importante atividade, muitas pessoas com deficiência, apesar da especial atenção dispensada por importantes organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do trabalho. No Brasil, é a Lei de Cotas é o mecanismo para incluir essas pessoas no trabalho, porém após vinte e três anos de sua criação, ela por si só não tem garantido essa inclusão. .

A efetividade da Lei de Cotas depende, exclusivamente, da sistemática de fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, por meio das suas Delegacias Regionais do Trabalho – DRT e seus Auditores Fiscais do Trabalho, para o cumprimento da reserva legal de vagas às pessoas com deficiência, inclusive a verificação da situação de equidade no preenchimento das vagas, mas tem se mostrado insuficiente para garantir a empregabilidade das PCDs, pois a eficiência desse órgão não é homogênea em todo território nacional.

Outro obstáculo significativo ao cumprimento da Lei de Cotas é sua amarração a modalidade de trabalho com vínculo empregatício, diretamente ligado a empresa contratante,



uma modalidade de emprego que encontra muitos opositores e tem sido muito discutida no meio empresarial. Nesse caso o assunto é complexo e se não for muito bem equacionado, pode dar margem a riscos de deturpações (PASTORE, 2000).

Essa ineficiência se comprova pelo descompasso existente entre vagas potenciais e vagas preenchidas. Trezentos e 6 mil trabalhadores com deficiência estão empregados (MTE, 2011a), enquanto o potencial de vagas para pessoas com deficiência é de quinhentos e trinta e sete mil (MTE, 2011b).

A obrigatoriedade legal da Lei para as empresas que nela se enquadram, acaba por causar antipatia a causa, por parte de empresários e gestores. Sob uma ótica estritamente econômica (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009), no entendimento desses atores, não é interessante possuir funcionários considerados inferiores em relação aos demais e promover investimentos em adaptações para atender suas necessidades, simplesmente para se obter o mesmo nível de produtividade. Como, na grande maioria das vezes, as oportunidades de trabalho para as pessoas com deficiência se escora apenas na reserva legal de vagas, os empresários ladeiam a aplicação da Lei se apropriando de subterfúgios que se mostrem mais apropriados aos seus interesses. A preferência por determinado tipo de deficiência, que na sua visão economicista, lhe acarreta menor investimento, é um deles. Conforme demonstra o MTE (2014), percebe-se a preferência pelo tipo de deficiência das pessoas empregadas até 2010: 54,47 % deficientes físicos, 22,49 % auditivos, 5,79 % visuais, 5,10 % mentais, 1,23 % múltiplas e 10,90 % reabilitados. Esta estratégia pode instituir um comportamento indesejável de segregação na empresa, uma vez que o MTE não estabelece uma reserva legal de vagas, equânime entre os tipos de deficiência.

De um lado os empregadores, movidos pela desinformação e as próprias famílias, movidas por um alto grau de dependência, superproteção e também desinformação não estão preparados para receber pessoas com deficiência (RIBAS, 1985) e muitas vezes não recorrem ao auxílio sistemático de instituições especializadas.

Enquanto medidas educativas, estímulos, benefícios econômicos não forem gerados, assim como um maior envolvimento da sociedade, o *status quo* dessa realidade evoluirá na mesma velocidade que tem se observado nesses vinte e três anos da promulgação da Lei, ancorando a permanência de um sentimento de difícil combate camuflado pela subjetividade que o cerca, o preconceito.

## 2.1 Preconceito em relação as pessoas com deficiência

“O preconceito às PCDs configura-se como um mecanismo de negação social” (SILVA, 2006 p. 426), pois a sociedade considera suas diferenças como uma subtração da normalidade, como um indivíduo impossibilitado de exercer atividades corriqueiras executadas por um indivíduo sem deficiência. A deficiência identifica e particulariza o indivíduo que a possui, transformando-se numa marca, num rótulo, fazendo com que os relacionamentos aconteçam com o rótulo e não com o indivíduo e consideramos suas ações e reações relacionadas a este rótulo, por exemplo, ele fez tal coisa porque é surdo.

Por ser a deficiência parte distinguível em seu próprio corpo, as PCDs são consideradas incapazes para uma sociedade que requer a maximização do seu uso, resultado de uma lógica puramente econômica que trata a mão de obra como mero instrumento de trabalho para a geração de lucro e a sua maximização.

A sociedade no seu caráter funcional requer corpos fortes, “saudáveis”, assim aptos a competir no mercado de trabalho. O corpo fora do padrão, embora compensado pelo aguçamento de outros sentidos, é considerado uma dificuldade a produção.

Os considerados fortes sentem-se ameaçados pela lembrança da fragilidade, factível, conquanto se é humano. As pessoas com deficiência causam estranheza num primeiro contato, que pode manter-se ao longo do tempo a depender do tipo de interação e dos componentes dessa relação. (...) O corpo marcado pela deficiência, por ser disforme ou fora dos padrões, lembra a imperfeição humana. Como nossa sociedade cultua o corpo útil e aparentemente saudável, aqueles que portam uma deficiência lembram a fragilidade que se quer negar. Não os aceitamos porque não queremos que eles sejam como nós, pois assim nos igualaríamos. É como se eles nos remetessem a uma situação de inferioridade. Tê-los em nosso convívio funcionaria como um espelho que nos lembra que também poderíamos ser como eles. Esse potencial, que é real, em vista das trágicas mudanças que nos podem ocorrer, é que nos faz frágeis, uma vez que queremos ser sempre completos e constantes (SILVA, 2006, p. 426-427).

Todos esses aspectos preconceituosos que norteiam a pessoa com deficiência levam ao convencimento das mesmas de aceitarem essa inferiorização para evitar maiores sofrimentos e despertando apenas a preocupação com a mera sobrevivência, provocando assim o impedimento de exercer plenamente suas reais capacidades, restando aos deficientes se adaptarem a essa realidade. Percebe-se aí um importante obstáculo a evolução sobre o trato com a diversidade, fortalecendo ações de caráter caridoso e assistencialista.

A simples habituação da convivência com pessoas com deficiência parece ser um fator de esvaziamento do preconceito sobre elas. Com o incremento dessas pessoas no trabalho, nos meios de transporte, nos ambientes destinados ao lazer, etc..., diminui a estranheza a respeito da deficiência, despertando um sentimento de igualdade nas possibilidades, obviamente respeitando suas limitações, substituindo a caridade e a benevolência por racionalidade.

## **2.2 Exclusão social**

Exclusão é um tema complexo, predominantemente debatido nas várias esferas do conhecimento, contudo recoberto de imprecisão e ambiguidade em termos de valores e ideias.

Bader Sawaia (1999) propõe analisar a imprecisão do tema exclusão a partir da compreensão do mistério da organização social, subjetiva, física e mental, buscando uma análise profunda além das teorias acadêmicas, para criar conceitos a partir da integração de interpretações baseadas nos fatos ocorridos na arena da sua prática. Mas para não cair em divagações e continuar a produzir mais imprecisões, criou-se um objetivo, uma espécie de metodologia: tratar o tema da exclusão social sob uma dimensão ética dos atos psicológicos de origem social, que não existe por si própria, subjetivamente nem objetivamente, individual nem coletivamente, racional nem emocionalmente.

Seu tratamento está relacionado ao desenvolvimento histórico da sociedade, considerando as rejeições no âmbito da vida social, mas é experimentado como sentimentos, significados e ações. Apesar das diferentes dimensões da Exclusão social, a autora evidencia a dimensão objetiva da desigualdade social, a dimensão ética da injustiça e a dimensão subjetiva do sofrimento.

No âmbito social, ocorre a exclusão para incluir, tal mutação é premissa para uma organização social desequilibrada, acarretando a natureza utópica da inclusão. Nossa vida é influenciada pelas atividades econômicas, onde, na maioria das vezes, reflete um caráter de insuficiência e privações, com outros desdobramentos para fora do econômico.

Analisando psicologicamente, a retórica exclusão/inclusão altera a inclusão social pela dissociação das adaptações e normatizações para associa-la a um caráter de opressão, onde a lógica da retórica evidencia a subjetividade ao invés da legitimação social, denunciando as sutilezas da inserção do excluído à sociedade para manter a organização social.

O sentimento de inclusão ou de discriminação é fruto da subjetividade dessa retórica, determinada por diferentes aspectos, não só o econômico, tais como legitimação social e individual, demonstrado como identidade, sociabilidade, afetividade, consciência e inconsciência.

No caso da inclusão social de pessoas com deficiência, o processo é ladeado pelas sutilezas da exclusão, compreendendo integralmente o indivíduo e seu trato com os demais indivíduos, originados pelas características, principalmente notáveis, da deficiência.

### 3 DEFICIÊNCIA

As deficiências são distúrbios que se manifestam de três formas, as deficiências físicas, de origem motora (amputações, más formações ou sequelas de várias origens); as deficiências sensoriais, que se subdividem em auditivas, surdez total ou parcial e visual, cegueira ou baixa visão e as mentais (RIBAS, 1985) ou a concomitância de duas ou mais formas mencionadas, ou seja, as deficiências múltiplas.

De origem pré, peri e pós-natal, tem por causas: a) Pré-natal: essencialmente por doenças transmitidas pela mãe ou do feto ou distúrbios genéticos, durante seu período de formação. b) Perinatal: acometem bebês prematuros devido à baixa resistência a agentes agressores e acidentes durante o parto. c) Pós-natal: normalmente causadas por acidentes de trânsito ou trabalho ou sequelas de doenças como hipertensão e das artérias. Sendo essas duas últimas origens também denominadas de deficiências adquiridas.

Com o passar do tempo teve sua conceituação aprimorada com a introdução de aspectos mais realísticos, como levar em conta o que a pessoa com deficiência é capaz de realizar nas suas tarefas do cotidiano.

#### 3.1 Conceitos de deficiência

A IX Assembleia da Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1976, produziu o manual Classificação Internacional de deficiências, incapacidades e desvantagens (ICIDH) que propõe uma classificação da conceituação de deficiência quanto a uma escala com níveis de dependência e limitação (AMIRALIAN *et al*, 2000, p. 98), onde nessa classificação conceitua-se:

[...] *Deficiência*: perda ou anormalidade de estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, temporária ou permanente. Incluem-se nessas a ocorrência de uma anomalia, defeito ou perda de um membro, órgão, tecido ou qualquer outra estrutura do corpo, inclusive das funções mentais. Representa a exteriorização de um estado patológico, refletindo um distúrbio orgânico, uma perturbação no órgão.

*Incapacidade*: restrição, resultante de uma deficiência, da habilidade para desempenhar uma atividade considerada normal para o ser humano. Surge como consequência direta ou é resposta do indivíduo a uma deficiência psicológica, física, sensorial ou outra. Representa a objetivação da deficiência e reflete os distúrbios da própria pessoa, nas atividades e comportamentos essenciais à vida diária.

*Desvantagem*: prejuízo para o indivíduo, resultante de uma deficiência ou uma incapacidade, que limita ou impede o desempenho de papéis de acordo com a idade, sexo, fatores sociais e culturais. Caracteriza-se por uma discordância entre a capacidade individual de realização e as expectativas do indivíduo ou do seu grupo social. Representa a socialização da deficiência e relaciona-se às dificuldades nas habilidades de sobrevivência.

Porém esse conceito se baseia na sequência linear Doença-Deficiência-Incapacidade-Desvantagem, não levando em consideração aspectos sociais, ambientais, entre outros. Para resolver essa questão, a Assembleia Mundial da Saúde aprovou a *International Classification of Functioning Disability and Health* (ICF), no Brasil traduzido como CIF, que retrata a funcionalidade e a incapacidade do indivíduo poder ou não executar as atividades da sua vida diária (FARIAS; BUCHALLA, 2005), sendo a ICIDH e a CIF complementares, pois uma fornece o diagnóstico e a outra o aspecto de funcionalidade.

[...] Por exemplo, duas pessoas com a mesma doença podem ter diferentes níveis de funcionalidade, e duas pessoas com o mesmo nível de funcionalidade não têm necessariamente a mesma condição de saúde (FARIAS; BUCHALLA, 2005, p. 189).

Mesmo sem a complementaridade da CIF, a ICIDH com sua conceituação de deficiência, se mostra aplicável às várias características da saúde e da doença, sendo usada como uma referência na área. Muitos países têm utilizado a ICDH nas áreas de seguro social, saúde ocupacional, concessões de benefícios relacionados às Pessoas com Deficiência (AMIRALIAN *et al*, 2000).

No Brasil, a definição legal de aspectos relacionados a deficiência como, Deficiência, Deficiência permanente e Incapacidade, assim como os parâmetros para definir Deficiência Física, auditiva, visual e mental constam no Decreto nº 3.298.

A título de realizar levantamento da quantidade de pessoas com deficiência permanente no Brasil, distribuído pelos tipos visual, auditiva, motora e mental e intelectual e o grau de severidade para cada tipo, o IBGE (2010b) determinou conceituações simplificadas (ANEXO A), menos técnicas do que a conceituação legal, não necessitando de equipamentos para aferi-la. Infere-se o objetivo de viabilizar a coleta de dados sem a necessidade de ter a necessidade de recenseadores entendidos na área.

É importante ressaltar que várias designações foram utilizadas para mencionar uma pessoa com deficiência como “inválidos”, “incapazes”, “excepcionais”, “pessoas deficientes”, até que a Constituição de 1988 adotou a expressão “Pessoas Portadoras de deficiência”. Como

a deficiência não se porta, ou seja, é possuída ou não, o termo usualmente empregado hoje é Pessoa com Deficiência (PCD).

Essas pessoas representam aproximadamente um quinto da estimada população global vive com deficiência, além de que, um quarto da população mundial é afetada diretamente pela deficiência, como cuidadores ou familiares (ONU, 2011). Sujeitas a estigmas<sup>3</sup> e discriminação, enfrentam grandes dificuldades para se estabelecerem socialmente, na maioria das vezes pobres, marginalizados e privados de saúde especializada.

O perfil socioeconômico das PCDs, publicado pela FEBRABAN (2006), com dados compilados pela CPS/FGV a partir dos micro dados do Censo Demográfico 2000 – IBGE, é representado por:

- a) 47,5% - Economicamente Ativos; 52,5% - Inativos;
- b) 22% dos PCDs ativos estão Empregados; 18,3% dos deficientes trabalham informalmente;
- c) 32,4% - Aposentados por Invalidez;
- d) 2% - 492 Mi – Funcionários Públicos; 14,4% - 3.542 m– Outros;
- e) 10,4% - 2.558 m– CLT; 8,7% - 2.140 m - Sem Carteira; 6,2% - Desempregados;
- f) 64,6% ganham até 2 salários mínimos;
- g) Concentração Regional - Norte – 14,7%; Nordeste – 16,8%; Sudeste – 13,1%;
- h) 46% Morador de Cidades com mais de 100 mil habitantes;
- i) 78,7% Baixa Escolaridade Até 7 anos de estudo;
- j) Escolaridade de 8 a 11 anos - Pessoas com deficiência – 16,4%; População sem deficiência – 23,7%;
- k) Sexo - 46,4% - Homens; 53,6% - Mulheres;
- l) Idade - 13,5% - têm até 19 anos; 15,4% - têm entre 20 e 34 anos; 29 % - têm 60 anos ou mais;
- m) Posição na família - 47,7% - Chefes de Família; 24,8% - Cônjuges; 18,8% - Filhos.

O tema é mundialmente amparado por um arcabouço de normas, leis e diretrizes que regulam o funcionamento dos setores públicos e privados envolvidos com o assunto, mas que apesar da abrangência, ainda apresenta lacunas quanto a inclusão dessas pessoas, notadamente em países em desenvolvimento.

### 3.2 Marcos regulatórios

De acordo com Sasaki (2003) e Instituto Ethos (2002), internacionalmente, tem-se a realização de vários eventos que contribuem para a inclusão social das pessoas com deficiência:

1975 - Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência (ONU).

1980 - Estabelecida como a Década Internacional das Pessoas Deficientes.

1981 - Adotado como o Ano Internacional das Pessoas Deficientes (ONU).

1983 - Elaboração da Convenção 159 (OIT).

1990 – Declaração Mundial sobre Educação para Todos (Unesco).

1992 - Estabelecida a data de 3 de dezembro como Dia Internacional das Pessoas Portadoras de Deficiência (ONU).

1993 – Normas sobre a Equiparação de oportunidades para Pessoas com Deficiência (ONU).

1994 – Declaração de Salamanca e Linhas de ação sobre educação para necessidade especiais (Unesco).

2001 – Classificação internacional de funcionalidade, deficiência e saúde, [que substitui a Classificação internacional de impedimentos, deficiências e incapacidades, de 190] (OMS).

2004 – Declaração de Montreal sobre deficiência intelectual (OMS-OPAS).

2004 – Declaração sobre o Dia internacional das pessoas com deficiência (OIT).

2006 – Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência e Protocolo facultativo à Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência (ONU), [adotados em 13/12/06 pela Assembleia Geral da ONU; ratificados e incorporados à Constituição do Brasil por meio do Decreto Legislativo 186, de 09/07/2008 e promulgados pelo Decreto 6.949 de 25/08/2009].

2011 – Relatório Mundial sobre a Deficiência (OMS).

Documentos de outros organismos mundiais:

1983 – Declaração de Cave Hill.

1991 – Declaração de Harare.

1992 – Declaração de Vancouver.



- 1993 – Declaração de Santiago.
- 1993 – Declaração de Maastricht.
- 1993 – Declaração de Manágua.
- 1999 – Carta para o Terceiro Milênio.
- 1999 – Declaração de Washington.
- 1999 – Convenção Internacional para eliminação de todas as formas de discriminação contra as Pessoas com Deficiência [conhecida como a Convenção de Guatemala].
- 2000 – Declaração de Pequim.
- 2000 – Declaração de Manchester sobre Educação Inclusiva.
- 2002 – Declaração Internacional de Montreal sobre Inclusão.
- 2002 – Declaração de Madri.
- 2002 – Declaração de Sapporo.
- 2002 – Declaração de Caracas.
- 2003 – Declaração de Kochi.
- 2003 – Declaração de Quito.
- 2004 – Declaração de Montreal sobre Deficiência Intelectual.
- 2005 – Aliança Global sobre Educação Inclusiva.
- 2006 – Declaração da Década das Américas pelos Direitos e pela Dignidade das Pessoas com Deficiência (2006 – 2016).
- 2008 – Carta de Santos.
- 2009 – Declaração de Kampala.
- 2011 – Declaração de Durban.

O Estado brasileiro reiterou todas as tratativas e convenções internacionais e, em 1988 integrou a Constituição Federal a proteção das pessoas com deficiência e com a Política Nacional para a integração da Pessoa Portadora de Deficiência, efetivada pela Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, regulamentada pelo Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 e amparados pelo Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência (CONADE) e Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (CORDE), as pessoas com deficiência passaram a contar com orientações normativas que lhes garantam benefícios e o usufruto de todos os serviços oferecidos a sociedade, bem como contar com ações dos órgãos e entidades públicas e privadas que auxiliem na sua inclusão social nas áreas da saúde, educação, trabalho, transporte, assistência social, edificação pública, previdência social, habitação, cultura, desporto e lazer.

No Brasil contamos com um conjunto de Leis e Decretos-Lei (ANEXO B), onde a Federação Brasileira de Bancos, FEBRABAN (2006), cita:

- a) 1989 - Lei 7.853 (10/1989) – Estabelece normas gerais dos direitos das pessoas com deficiência; às competências dos órgãos da administração pública em relação às pessoas com deficiência; as normas de funcionalidade das edificações e vias públicas; as competências da CORDE;
- b) 1991 - Lei 8.213/91 - Estabelece cotas de contratação para empresas privadas com mais de cem funcionários. Dispõe também sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social;
- c) 1999 - Decreto 3298 (20/12/1999) – Regulamenta a lei 7.853/89; dispõe sobre a Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência na sociedade. Traz a conceituação de deficiência e fixa os parâmetros de avaliação de todos os tipos de deficiência;
- d) 2000 - Lei 10.098 (19/12/2000) – Estabelece as normas de supressão de barreiras e obstáculos às pessoas com deficiência em espaços públicos, edifícios, meios de transporte e comunicação;
- e) 2000 - Lei 10.048 (11/2000) – Dá prioridade de atendimento às pessoas com deficiência em repartições públicas e bancos;
- f) 2001 - Instrução Normativa 20/2001 Determina que o auditor fiscal do trabalho verificará, mediante fiscalização direta ou indireta, se as empresas estão cumprindo a cota;
- g) 2004 - Decreto 5296 (04/12/2004) – Regulamenta as Leis 10.098 e 10.048, que tratam de atendimento e acessibilidade para pessoas com deficiência. Redefine as deficiências físicas, visual e auditiva – o que vale para a cota.

O governador do Estado de São Paulo, José Serra, no uso de suas atribuições legais, considerando a incorporação da diversidade como um dos valores essenciais a serem adotados pelas organizações para o cumprimento de suas responsabilidades sociais; considerando a importância dessa incorporação também para o sucesso das organizações na medida em que a valorização das diferenças, em princípio, potencializa o conhecimento, as habilidades e os talentos, propiciando o aumento da produtividade e considerando o reconhecimento público como efetivo estímulo às iniciativas de promoção e valorização da diversidade, promulgou o

Decreto nº 52.080, de 22 de agosto de 2007, instituindo, no âmbito do Estado de São Paulo, o Selo Paulista da Diversidade.

Seu objetivo é incentivar as empresas públicas, privadas e órgãos da sociedade civil a inserir o tratamento da diversidade no trabalho, incluindo grupos historicamente desfavorecidos.

O incentivo se faz por meio do destaque das empresas certificadas por estarem promovendo a inclusão social, a difusão das boas práticas adotadas por estas empresas, promovendo a conscientização da normalidade de se trabalhar com grupos diversos, elucidando seus benefícios como, diferentes competências, habilidades, histórias de vidas, formas de ver o mercado, a fim de incrementar os negócios.

De alta complexidade, sua inserção demanda forte investimento em recrutamento e seleção, treinamento, sensibilização, para que compreendam que a gestão da diversidade poderá ser lucrativa para a empresa.

Para que essa política se torne uma política de estado, independente do governo, ferramentas foram criadas para validá-la, contratação de certificadoras de mercado pelas empresas e um Comitê Gestor, formado por secretarias de estado parceiras e representantes da sociedade civil, que dão transparência ao avaliarem as ações das empresas.

Empresas certificadas com o selo, Grupo Pão de Açúcar, Associação Comercial de São Paulo, CESP, Veyance, Accenture, Equipalcool, Jari Celulose S.A., Congas, Down, Kraft Foods, Bradesco.

Outra iniciativa do Governo do Estado de São Paulo foi a criação do Programa de Apoio à Pessoa com Deficiência, PADEF, “tem como objetivo ajudar as pessoas com deficiência do Estado de São Paulo a conseguirem uma colocação no mercado de trabalho, facilitar a relação empregado/empregador e promover ações que visem ampliar e garantir a inclusão desta população na sociedade” (SERT, 1995).

Com a preocupação de garantir o exercício da cidadania por essas pessoas, a origem dos serviços do PADEF se deve a um composto de ações para seu ingresso e permanência no mercado de trabalho (IIZUKA, 2002), onde o atendimento era realizado exclusivamente pela Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho, SERT, do Governo do estado.

A partir de 1995 o atendimento tem sido feito no Posto de Atendimento ao Trabalhador, PAT, no Poupatempo e na sede do PADEF em São Paulo, onde as pessoas com deficiência e/ou as empresas interessadas podem efetuar gratuitamente seu cadastro.

Uma das ultimas medidas tomadas pelo poder público, até o momento, a concessão de aposentadoria diferenciada para pessoas com deficiência determina uma conquista para esse tipo de trabalhador.

Ainda que exista o enfrentamento de barreiras arquitetônicas e atitudinais pelas pessoas com deficiência para execução de atividades laborais e por conseguinte, ter um nível de degradação diferenciado do seu corpo como um todo, durante anos teve o seu ingresso no Regime Geral de Previdência Social regido pelas mesmas regras para um trabalhador sem deficiência, não tendo assim suas desigualdades respeitadas.

Tal discrepância é suprimida pela edição, em 09 de maio de 2013, da Lei Complementar nº 142, que trata da aposentadoria das Pessoas com Deficiência.

Fundamentalmente, a legislação define redução no tempo de contribuição para a aposentadoria por tempo de contribuição (B 42) e por idade (B 41). Para se perceber seus critérios diferenciados é necessário evocar os critérios para aposentadoria de trabalhadores sem deficiência, onde para a aposentadoria por idade são necessários sessenta e cinco anos de idade para homem ou sessenta anos para mulher, com um período de carência de cento e oitenta meses de carência para aposentadoria por idade em ambos os casos.

Para homens, na aposentadoria por tempo de contribuição, a redução é dois anos ou tempo de contribuição de trinta e três anos, para pessoas que apresentem uma deficiência leve. A redução é de seis anos ou vinte e nove anos de contribuição, para aqueles que apresentam deficiência moderada. E redução de dez anos ou vinte e cinco anos de contribuição, para aqueles que apresentam deficiência grave.

Já para mulheres, nessa mesma modalidade de aposentadoria, as reduções são as mesmas para os homens, alterando o tempo de contribuição, ou seja, vinte oito anos para seguradas com deficiência leve, vinte e quatro anos com deficiência moderada e 20 anos com deficiência grave.

O decreto 8145 de treze de dezembro de 2013 altera o regulamento da Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto nº 3.048 de seis de maio de 1999, para dispor sobre a aposentadoria por tempo de contribuição e por idade da pessoa com deficiência. Nesse decreto destaca-se o Art. 70-C, § 1º, onde o segurado deve contribuir com a Previdência por um período mínimo de quinze anos na condição de pessoa com deficiência, igual condição para os trabalhadores sem deficiência. Assim como, Art. 70-E que dispõe sobre os critérios para o segurado que, após o seu ingresso ao RGPS, tornar-se pessoa com deficiência, ou tiver seu grau alterado, os parâmetros mencionados nos incisos I, II e III do **caput** do art. 70-B serão proporcionalmente ajustados e os respectivos períodos serão somados após conversão,

conforme as tabelas, considerando o grau de deficiência preponderante, observado o disposto no art. 70-A.

Mas o Art. 70-D, incisos I e II, onde compete à perícia própria do INSS avaliar o segurado e fixar a data provável do início da deficiência e o seu grau e identificar a ocorrência de variação no grau de deficiência e indicar os respectivos períodos em cada grau, determinando uma omissão da Lei em relação aos critérios para definição dos graus de deficiência em leve, moderado e grave.

A omissão de critérios objetivos para definição do grau de deficiência denota a falta da definição das regras do jogo pela Previdência Social, causando um elevado risco ao trabalhador por condicionar seus benefícios a critérios obscuros e subjetivos do perito-médico do INSS. Um exemplo é uma pessoa com deficiência moderada ou grave, ser tratada pelo INSS como possuir uma deficiência leve.

O incomodo se justifica pela falta de confiabilidade na capacitação e diagnóstico desses peritos-médico, a julgar pela alta resistência que esses profissionais têm em reconhecer a doença e limitação de funcionalidade alheia. Portanto, fato que mereceria apenas comemorações da sociedade em geral, já nasce com lacunas significativas.

A legislação em muito tem contribuído, mas por si só não soluciona as dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência e sim a junção com a conscientização, em todos os campos, das pessoas sem deficiência.

Uma ferramenta significativa de inclusão social, é a inclusão no trabalho, tanto a sociedade de forma geral, como as próprias PCDs, entendem como inclusão social a inclusão no trabalho (FRANÇA; PAGLIUCA; BAPTISTA, 2008), necessitando que as empresas adequem sua gestão.

## 4 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Hoje gestores defendem que a diversidade na força de trabalho aumenta a eficácia da organização, elevando a moral dos funcionários, ampliando o acesso a novos segmentos de mercado, incrementando a produtividade (THOMAS; ELY, 1996). No entanto no estudo *The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network* (KOCHAN et al, 2003), os autores reconhecem que não há evidências de que a diversidade na força de trabalho seja bom ou ruim para os negócios.

Antes de explicar sobre o tema Gestão da Diversidade (GD) é importante conceituar a diversidade, porém conceitua-la não se constitui uma tarefa simples devido a complexidade do tema, o que pode ser diferente para uma pessoa pode não ser para outra, portanto o diferente sempre está vinculado ao contexto onde ele está inserido, a diferenciação ou semelhança será considerada levando em conta aspectos biológicos e culturais. Dentre os vários tratamentos dados, McGraph, Berdahl e Arrow (1999 apud HANASHIRO; GODOY, 2004, p. 23), adotam um conceito abrangente do tema: que a “diversidade (e seu oposto, a homogeneidade) refere-se às diferenças (ou similaridades) entre membros de uma particular coletividade”. Os autores entendem diversidade ou similaridade a partir de cinco conjuntos de características: 1) características demográficas, como raça, etnia, idade, gênero, orientação sexual, algumas características físicas, religião e educação; 2) conhecimentos, habilidades e capacidades a respeito das tarefas; 3) valores, crenças e atitudes; 4) personalidade, comportamentos e maneira de exercer o ato da compreensão e 5) condição/posição no staff de trabalho da organização. A partir daí a GD pode ser delineada.

A literatura (LIFF, 1997; KONRAD; LINNEHAN, 1995; KANDOLA; FULLERTON, 1994) trata o tema Gestão da Diversidade sob algumas vertentes, sendo o que os padrões mais estabelecidos nas organizações se ancoram no critério da Dissolução das diferenças e no critério da Valorização das diferenças.

Sob o critério da **Dissolução das diferenças** o gerenciamento dos recursos humanos (HRM) baseia suas práticas, políticas e tomada de decisões igualmente para todos os membros da organização. Aqui, o indivíduo é o foco das ações, independente das diferenças ligadas a raça, gênero, idade etc., são chamadas de “*identity-blind*” (KONRAD; LINNEHAN, 1995).

Um treinamento, por exemplo, se destina a atender a necessidade de capacitação inerente as atividades exercidas pelo indivíduo em relação a determinado cargo e área de atuação e não para atender necessidades de determinado grupo.

Nesse caso, o está em jogo são o desempenho, as habilidades e competências do indivíduo e sua capacidade de gerar resultados para organização e não de quem este indivíduo é.

A efetividade da gestão da diversidade na organização pressupõe:

- (a) Missão e valores que procurem valorizar as necessidades de todos os empregados e não somente as dos considerados diversos;
- (b) Objetividade e processos justos, onde o recrutamento e seleção, promoções e avaliações sejam auditados para assegurar que não há protecionismo e sejam justos para todos;
- (c) Reconhecimento das habilidades e do desenvolvimento das mesmas em toda a força de trabalho como necessárias para o crescimento da organização;
- (d) Flexibilidade de modelos de trabalho, de locais de trabalho, de benefícios para todos e não somente para alguns grupos específicos;
- (e) foco no indivíduo e
- (f) ter um modelo de cultura que possibilite aos indivíduos tomar decisões, participar e ser encorajados a ouvir e a agir entre eles (KANDOLA; FULLERTON, 1994 p. 49).

A base desse padrão de estruturação do gerenciamento dos recursos humanos é que a retidão na avaliação e medição do mérito individual deve ser garantida; as recompensas deverão se basear no mérito e aumentar os conjuntos de indivíduos quando a recompensa for escassa e não concentrá-la (KONRAD; LINNEHAN, 1995).

Uma das justificativas para adoção desse padrão é não privilegiar certos grupos em detrimento de outros. Dessa maneira, o gerenciamento dos recursos humanos na organização está baseado na equidade de direitos e deveres.

Já o padrão baseado na **Valorização das Diferenças** procura enaltecer as diferenças sociais dos diferentes grupos da organização, oferecendo-lhes ofertas de formação. Os gestores tem a responsabilidade de desenvolver tais funcionários, propiciando treinamentos para ampliar suas habilidades e conhecimentos, criando lhes oportunidades específicas para que tenham realmente suas carreiras desenvolvidas.

Apenas aumentar o quadro de funcionários pertencentes a grupos de identidades sociais diversas não é suficiente é o primeiro passo, a diversidade deve ser entendida como “*the varied perspectives and approaches to work that members of diferente identity groups bring*” (THOMAS; ELY, 1996, p. 2). Os autores afirmam que organizações entendem que uma forma é separá-los em trabalhos onde serão utilizados seus conhecimentos específicos da origem desse grupo, por exemplo, locar trabalhadores japoneses em filial no Japão. Eles

oferecem competitivos conhecimentos e óticas de como realmente fazer o trabalho, desenhar processos, alcançar objetivos, planejar tarefas, criar times efetivos, comunicar ideias e liderar.

Gerir a diversidade esbarra em conflitos intergrupais, tornando-se assim um grande desafio aos gestores contemporâneos. Se de um lado o combate ao preconceito encontra total aprovação na organização, é muito difícil deixar de considerar e alterar a cultura organizacional, crenças, entendimento sobre os diversos hábitos, deficiências e costumes para que tal gestão encontre eficiência e eficácia.

Muitas empresas se auto-intitulam socialmente responsáveis, porém identifica-se uma grande lacuna entre o discurso e a prática. Algumas pesquisas têm mostrado que as empresas têm contratado indivíduos diferenciados, mas isso não significa que são tratados de forma igualitária, com iguais oportunidades.

Há que se destacar, que em função da necessidade de se alterar a cultura organizacional e alterar o comportamento dos líderes da organização, o engajamento da alta direção se torna uma condição *sine qua non* para o êxito desse intento, aliado ao fato da nocividade passada aos funcionários devido a constante incoerência entre o discurso e a prática.

Dentre os grupos participantes da diversidade, o grupo das pessoas com deficiência ganha destaque, principalmente no Brasil, por sua representação numérica em relação ao total da população, pela implicação legal na sua inserção no mercado de trabalho e na dificuldade de sua inclusão.

#### **4.1 Pessoas com deficiência no trabalho**

Desde o início da civilização, o homem descobriu que o trabalho era necessário para a obtenção do seu próprio alimento. O trabalho constituiu-se por ser de grande importância para qualquer indivíduo e foi uma maneira que o homem encontrou para se incluir na sociedade. O trabalho é um dos direitos da vida em sociedade, pelo qual, cidadãos e cidadãs, conjuntamente, contribuem para o seu desenvolvimento e ganham independência econômica.

Para atingir as metas de participação plena e igualitária pelas PCDs em suas sociedades, muitos países têm criado mecanismos objetivando eliminar ou reduzir os impedimentos a participação plena das PCDs na sociedade. Legislações foram promulgadas



para garantir o pleno acesso a escolaridade, emprego e equipamentos comunitários (ONU, 1982).

É dever dos Governos que os programas de desenvolvimento como educação, pleno acesso a emprego e habitação, sejam também disponibilizados as pessoas com deficiência em iguais condições das sem deficiência (ONU, 1982).

Motivado pela importância da inclusão social por meio do trabalho, o estado criou mecanismo compulsório as empresas para inserir essas pessoas, a conhecida Lei de Cotas.

## 4.2 Criação da Lei de Cotas

Promulgada em 24 de julho de 1991, a Lei nº 8.213, conhecida como “Lei de Cotas”, teve sua criação motivada nas primeiras tentativas de consolidação da construção de cidadania a partir da Revolução Francesa de 1789, nas ações estatais que compensavam as desigualdades sociais no século XIX, provendo os desprotegidos com direitos implantados coletivamente em prol da saúde, educação, moradia, trabalho, lazer e cultura para todos e com a completa afirmação da cidadania após a Segunda Guerra Mundial, onde “percebeu-se a necessidade de valorizar a vontade da maioria, respeitando-se, sobretudo, as minorias, suas necessidades e peculiaridades. (...) fez-se premente a criação de salvaguardas em prol de todas as minorias, uma vez que a soma destas empresta legitimidade e autenticidade àquela.” (MTE, 2007, p. 11).

O Brasil ratificou a Convenção nº 159/83 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) através da Lei nº 7.853, editada em outubro de 1989, e institui a política nacional de cotas empregatícias para portadores de deficiência por meio da Lei nº 8.213, de julho de 1991.

[...] Em razão das condições práticas e das possibilidades nacionais, todo Estado que ratificar esta Convenção deve formular e aplicar uma política nacional a respeito da readaptação profissional e emprego de pessoas com deficiência e garantir que as medidas, efetivamente, beneficiem todos que se encontrem nessa condição. Essa política deve basear-se no princípio da igualdade de oportunidades entre os trabalhadores com deficiência, de um ou de outro sexo, e os demais trabalhadores (sem excluir a possibilidade de que se tomem medidas positivas especiais em favor daqueles). As pessoas com deficiência devem dispor de serviços de orientação, de formação, de colocação, de emprego ou de outras finalidades, bem adaptados as suas necessidades. Tais serviços devem ser promovidos igualmente nas zonas rurais e nas comunidades apartadas (MTE, 2007, p. 13).

A criação da Lei de Cotas como uma ação afirmativa, fomenta e encoraja as autoridades públicas, sem obriga-las, a tomar ações em prol de grupos claramente excluídos (MTE, 2007).

Logo, o art. 93 da Lei nº 8.213/91, obriga as empresas com 100 (cem) ou mais funcionários a contratar de 2% a 5% PCDs habilitadas ou reabilitadas, sendo a implantação da ação, de responsabilidade da empresa. Trata-se de uma iniciativa conjunta do Estado e da sociedade civil. Especificamente o artigo assim pode ser descrito:

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

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

§ 1º A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante. § 2º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatística sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados. (BRASIL, 1991).

Aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em dezembro de 2006, a Convenção Internacional de Direitos da Pessoa com Deficiência, importantíssimo documento que trata dos direitos humanos, não apenas referente às necessidades desse grupo em todo mundo, mas os fortifica, hoje minado pelas guerras ilegais e pelo avanço do mercado global a qualquer custo, adotando práticas que ferem os direitos sociais antes consolidados (MTE, 2007).

Referente a inclusão social através da integração das PCDs no trabalho, reforça a ideia que deve ocorrer de forma digna e integral.

(...) As políticas internacionais de incentivo ao trabalho das pessoas com deficiência envolvem providências que vão desde a reserva obrigatória de vagas até incentivos fiscais e contribuições empresariais em favor de fundos públicos destinados ao custeio de programas de formação profissional, no âmbito público e privado. (MTE, 2007, p. 14).

Países como Portugal, Espanha, França, Itália, Alemanha, Áustria, Bélgica, Holanda, Irlanda, Reino Unido, Argentina, Colômbia, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Panamá, Peru, Uruguai, Venezuela, Estados Unidos, Japão e China, guardadas as variações, também

possuem políticas e/ou leis de cotas e incentivos fiscais para a integração das PCDS no trabalho (MTE, 2007).

No Brasil, o Ministério do Trabalho e Emprego, MTE, exerce significativo papel na prática de inserção de PCDs no mercado de trabalho.

### **4.3 Ações do Ministério Público do Trabalho**

A aplicabilidade da Lei de Cotas está condicionada à apenas a ação fiscalizatória do Ministério Público do Trabalho (MPT) por meio de suas Delegacias Regionais do Trabalho (DRT), ligadas ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), explicando assim a baixa receptividade da Lei por parte das empresas sobre o tema (PASTORE, 2000), pois é difícil de se obter homogeneidade na eficiência da operação de órgão de atuação em âmbito nacional.

A atuação do MPT está pautada na negociação, concedendo prazos consideráveis às empresas para se ajustarem, tendo como postura usual evitar soluções judiciais, pois a ação contestada acarreta um prazo relativamente longo de solução, portanto apenas serão utilizadas depois de esgotadas as possibilidades de solução extrajudicial.

É a Instrução Normativa nº 23/2001 que rege as práticas da fiscalização corrente, reproduzidas no artigo de Ribeiro e Carneiro (2009).

“A sistemática seguida pelo MPT abre espaço para a adoção de condutas protelatórias por parte das empresas autuadas, pouco interessadas no cumprimento da norma legal” (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009, p. 552).

Na verdade não há interesse por parte das empresas em contratar Pessoas com Deficiência, pois sob o a lógica econômica é incoerente se fazer investimentos em adaptações nas edificações, equipamentos, etc., para se obter no máximo a mesma produtividade. As estratégias mais utilizadas para justificar a não contratação dessa mão de obra são a baixa qualificação das PCDs para atender a especificidade do ramo de negócio, alto grau de risco e periculosidade nas operações da empresa, que mesmo com as devidas adaptações, tornaria não recomendável a utilização de PCDs, colocando em risco outros trabalhadores (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

A inclusão plena dessas pessoas esbarra em aspectos de grande complexidade e devido a subjetividade envolvida no tema, emergem sutilezas, por vezes imperceptíveis, intencionais

#### 4.4 Inserção, integração ou inclusão no trabalho

Inicialmente, é prudente alinhar os significados de Inserção, Integração e Inclusão para não induzir a entendimentos equivocados sobre aspectos de tema complexo e recheado de sutilezas.

Carvalho-Freitas e Marques (2010) adotam o termo *inserção*, entendendo como o ato de introduzir pessoas com deficiência em ambientes de trabalho para a realização de atividades profissionais. Esse conceito se distingue de outros dois conceitos: integração e inclusão.

Os termos Integração e Inclusão são igualmente importantes para se alcançar uma sociedade inclusiva, embora muitas vezes empregadas com certa similaridade, apresentam significados diversos. Até mesmo a ONU utilizava os dois termos sem uma distinção clara entre eles (SASSAKI, 1997).

Segundo Sasaki (1997), existem pessoas com deficiência que tem aptidão de serem **integradas** na sociedade sem que esta seja modificada, assim como existem PCDs que só poderão pertencer à esta sociedade se a mesma se adequar as suas necessidades, se tornando **inclusiva**.

O termo inclusão é mais amplo e mais representativo para uma sociedade inclusivista, pois abrange essas duas condições das PCDs, fazendo com que a “integração esmaça e a inclusão prevaleça” (SASSAKI, 1997, p. 43).

Muitas das empresas que inserem as PCDs em seu quadro de funcionários, o fazem somente para cumprir a lei, não possuem um planejamento prévio com medidas efetivas para a real integração dessas pessoas por meio de um mecanismo eficiente de seleção, contratação e desenvolvimento profissional.

Pode parecer dispendioso olhando apenas em termos econômicos e de energia, mas ao se garantir as PCDs a satisfação com o trabalho, trará benefícios a empresa, como ganhos de produtividade, qualidade e competitividade, por exemplo (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Essas empresas normalmente concentram as PCDs em um único local ou setor da empresa dificultando seu contato com os demais funcionários (INSTITUTO ETHOS, 2002), contratando-as para ocupar cargos inferiorizados de baixo nível de qualificação, níveis operacionais e táticos, de baixa responsabilidade e importância à organização e de concentração no tipo de deficiência das PCDs.

Assim como, conforme demonstrado anteriormente, a concentração de alguns tipos de deficiência das PCDs (MTE, 2014), percebe-se a preferência pelo tipo de deficiência que essas pessoas apresentam. Esta estratégia pode instituir um comportamento indesejável de segregação na empresa.

Podem justificar tais práticas, “as empresas terem pouca informação sobre a, deficiência, ou seja, as capacidades funcionais das PCDs” (TANAKA; MANZINI, 2005, p. 286), os meios para contratá-las e geri-las e, adicionadas a esses aspectos, um excessivo aprisionamento dos empregadores a lógica econômica, onde seria incoerente fazer investimentos em adequações e adaptações de equipamentos para se obter no máximo a mesma produtividade (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Da mesma forma, de difícil inserção demonstrada nas estatísticas do MTE (2014), a deficiência mental ou intelectual, é um dos tipos de deficiência que necessitam ter seu paradigma de associação ao trabalho quebrado.

Somente a partir do século XIX que se tem uma elucidação de caráter científico sobre a deficiência mental. Segundo a *American Association on Mental Retardation - AAMR: sistema 2002*, a definição de deficiência mental consiste em limitações consideráveis no funcionamento intelectual e na adaptação ao ambiente, evidenciado pelas habilidades práticas, nos convívios sociais e conceituais (CARVALHO; MACIEL, 2003).

A deficiência mental, assim como as deficiências físicas e as sensoriais (visual e auditiva, podem ter como origem no pré, peri e pós-natal). Segundo Ribas (1985), é no período pré-natal, formação do feto, que acontecem as malformações, ou causadas por doenças do próprio feto ou da mãe ou por uma disfunção genética. A deficiência mental mais comum causada por perturbações nesse período é a síndrome de Down. No período peri-natal, as deficiências normalmente são originadas por acidentes durante o parto, uma paralisia cerebral por falta momentânea de oxigenação, ou por sequelas de doenças infecciosas, a encefalite acometida em crianças prematuras, por exemplo. Por último, temos as deficiências pós-natal, que normalmente acometem os adultos, como as sequelas de um acidente vascular cerebral, AVC, amputações causadas por doenças vasculares ou acidentes de trabalho ou trânsito.

De diagnóstico complexo, a deficiência mental se caracteriza por uma condição multifacetada, compreendendo a combinação de quatro fatores causais da anomalia, fatores biomédicos, comportamentais e sócios educacionais. Realizada por médicos e psicólogos clínicos em consultórios, hospitais, centros de reabilitação e clínicas, normalmente atendendo a propósitos educacionais, ocupacionais, profissionais e de intervenção. Segundo o Sistema

2002, “o processo de diagnóstico requer a observância, portanto, de três critérios: o funcionamento intelectual; o comportamento adaptativo, e a idade de início das manifestações ou sinais indicativos de atraso no desenvolvimento” (CARVALHO; MACIEL, 2003, p. 150).

Resultados confiáveis somente serão obtidos por meio da utilização de entrevistas anamnese, testes mensuradores da inteligência e avaliação clínica, utilizando se como referência manuais de psiquiatria e sistemas internacionais de classificação (CARVALHO; MACIEL, 2003), determinando que as limitações intelectuais e de adaptação ao ambiente sejam culturalmente significativamente deficitárias.

Se não houver a utilização de ferramental adequado para o diagnóstico da deficiência mental, corre se o risco dela ser confundida com outro tipo de deficiência, como por exemplo comportamentos diferentes de uma pessoa cega ou surda,

A experiência tem mostrado no trabalho com crianças com deficiente mental ou visual que frequentam escolas especiais [...] crianças com deficiência visual sendo diagnosticadas como com deficiência mental por interferências comportamentais e por não poderem responder satisfatoriamente aos instrumentos convencionais de avaliação psicológica (RIBAS, 1985, p. 35).

Devido ao avanço e evolução do processo de inclusão, as terminologias também vão se tornando mais apropriadas a questão dos direitos e humanos e a cidadania, como exemplo nas áreas da deficiência e saúde.

Uma adequação é a mudança do termo deficiência mental para deficiência intelectual. Segundo Sasaki (2005) existe uma tendência, tanto no Brasil como ao redor do mundo, de se utilizar mais comumente o termo deficiência Intelectual, ou por melhor designar o fenômeno relacionado ao funcionamento do intelecto e não da mente como um todo, ou para evitar qualquer confusão com doença mental, o que tem causado certa confusão com deficiência mental. Mesmo o termo doença mental tem sofrido igual modificação para transtorno mental.

Inclusive, há de se ressaltar que a Lei N° 10.216, de seis de abril de 2000, dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental e não relacionada a deficiência mental ou intelectual. O que se tem é a **Política Nacional de Educação Especial na perspectiva da educação inclusiva**, documento elaborado pelo Grupo de Trabalho nomeado pela Portaria n° 555/2007, prorrogada pela Portaria n° 948/2007, entregue ao Ministro da Educação em 07 de janeiro de 2008, que objetiva

[...] assegurar a inclusão escolar de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, orientando os sistemas de ensino para garantir: acesso ao ensino regular, com participação, aprendizagem e continuidade nos níveis mais elevados do ensino; transversalidade da modalidade de educação especial desde a educação infantil até a educação superior; oferta do atendimento educacional especializado; formação de professores para o atendimento educacional especializado e demais profissionais da educação para a inclusão; participação da família e da comunidade; acessibilidade arquitetônica, nos transportes, nos mobiliários, nas comunicações e informação; e articulação intersetorial na implementação das políticas públicas (ME, 2007, p. 14).

Essas pessoas historicamente têm enfrentado um processo de exclusão que tem complicado sobremaneira o seu acesso a bens comuns da sociedade, como saúde, educação e trabalho, sendo esse último dificultado pela baixa escolaridade.

A inclusão social do deficiente mental por meio do trabalho torna esse mecanismo um dos mais significativos meios de inclusão, pois é através desse que o deficiente se sente o mais próximo de uma pessoa tida por ele como normal. Todavia esse mecanismo não tem obtido êxito. Os números evidenciam que esse tipo de deficiência tem as menores taxa de empregabilidade, 5,10% (MTE, 2014).

Preocupação atual dos gestores e empregadores, a competitividade exerce papel fundamental na dificuldade que pessoas com esse tipo de deficiência têm de se inserir no mercado atual de trabalho. A sociedade historicamente tem lhes atribuído um estigma de impossibilidade ou incompetência para o exercício de funções condizentes com um grau mínimo de competitividade, portanto, fundamentando a exclusão ao preconceito. O resultado é o entendimento da inclusão associado ao caráter meramente de caridade.

A premissa de incompetência para exercer atividades laborais pelo deficiente mental não se sustenta pela afirmação de Moraes e Inácio (2013, p. 2) “Pesquisas recentes têm apresentado resultados satisfatórios, quanto a existência de potenciais a serem explorados nos sujeitos com deficiente mental, [...]”.

Ao se pensar na eficácia da ação afirmativa de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a inclusão do deficiente mental se caracteriza por uma lacuna que impossibilita essas pessoas de exercerem o direito constitucional a cidadania.

Como grande impulsionador de mudanças e contribuições, a literatura carece de estudos sobre o tema da inclusão de pessoas com deficiência mental no mercado de trabalho, o que estudos específicos do tema poderão dirimir, pois as pessoas que possuem este tipo de deficiência são as que encontram maior dificuldade em se inserir no mercado de trabalho.

O caráter subjetivo que rodeia o tema se ancora principalmente no entendimento que as pessoas sem deficiência fazem das pessoas com, de difícil tratamento e percepção, por

vezes camuflada, em qualquer dos níveis hierárquicos da organização, pode interferir no processo de inclusão.

#### 4.5 Como é percebida a deficiência por empregadores e gestores

Pesquisas sobre o tema Inclusão de PCDs no mercado de trabalho têm proposto que a maneira como gestores, profissionais especializados ou pares percebem a deficiência, é um elemento que facilita o entendimento sobre sua inserção (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

Para trazer a luz tal entendimento utilizou-se o estudo de Carvalho-Freitas (2007), onde foi interpretada a deficiência ao longo do tempo e construída então as maneiras de perceber a deficiência no trabalho. Intitulado como **Concepções de Deficiência**, Concepções de deficiência “são modos de pensamento construídos ao longo da história, não necessariamente fundados em informações e conhecimentos racionais, que oferecem os elementos utilizados para a qualificação das pessoas com deficiência e as justificativas para as ações em relação a elas” (CARVALHO-FREITAS, 2007, p. 36).

Carvalho-Freitas (2007) efetuou revisão histórica sobre as maneiras de conceber a deficiência, propondo quatro matrizes de interpretação para constituir as seis concepções analisadas no estudo:

- a) **matriz de concepção espiritual da deficiência**, é pautada no princípio religioso. Pessoas que pensam assim entendem que a deficiência é uma expressão de desejos ou castigos divinos e tendem a tratar as PCDs no trabalho baseado na compaixão e caridade;
- b) **normalidade como matriz de interpretação**, norteador pela proposição de que o entendimento médico sobre a normalidade é a maneira de avaliar a deficiência. Matriz caracterizada pelo pensamento de que a deficiência é um desvio da normalidade ou doença, colaborando para a segregação no trabalho, isolados dos sem deficiência. As pessoas que partilham dessa proposição entendem a deficiência como uma desvantagem em relação a não deficiência, alocando as PCDs para desempenhar funções específicas, baseado no tipo de deficiência e não



nas suas capacidades. Normalmente em funções inferiores, com pouca possibilidade de progressão na carreira;

**c) Inclusão como matriz de interpretação**, contem uma dimensão sociopolítica e considera a deficiência como um distúrbio da sociedade, causado pela falta de ações adequadas ao exercício amplo e digno do trabalho. Estimula as ações de adequação das condições de trabalho visando a condição igualitária de oportunidades. Desta maneira resgata a cidadania dessas pessoas, na medida em que propicia o pleno exercício de seus direitos e deveres. Ou seja, entende a inclusão como ações da sociedade para garantir o amplo exercício da cidadania e progresso das capacidades das PCDs no trabalho, “(...) 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);

**d) matriz de interpretação técnica da deficiência**, supõem que a deficiência é um recurso que deve ser administrado no interior das organizações, observando os aspectos de funcionalidade para o trabalho, analisando a deficiência pela capacidade de desempenho das funções, pelos benefícios gozados pela organização ao contratar PCDs, pelo vínculo destas com a organização e pela necessidade de treinamento. Desta maneira, esta matriz é traduzida em quatro fatores:

- Desempenho da PCD: relaciona a performance na realização das atividades relacionadas as suas condições. Tendo como parâmetros qualidade, produtividade e desempenho geral das atividades;
- Vínculo: cumprimento do compromisso estabelecido com a organização;
- Benefícios da contratação: clima organizacional e imagem externa;
- Treinamento: de gestores e demais funcionários de como lidar com a deficiência.

Percebe-se que a compreensão dos gestores sobre a deficiência interfere na inclusão dessas pessoas no mundo do trabalho. Estereotipar a pessoa com deficiência e ignorar suas possibilidades pode ser considerado um antagonismo ao princípio econômico de maximizar a utilização dos recursos disponíveis. Uma pessoa com deficiência não é melhor nem pior do que uma sem deficiência, cada uma tem suas potencialidades. “Deste modo, as empresas que não estão preparadas para receber esses colaboradores ficam frustradas com o resultado, o que termina bloqueando novas contratações” (FEBRABAN, 2006, p. 14).

Cabe ressaltar, o conceito de Gestão de PCDs, defendido por Carvalho-Freitas et al (2010), Gestão da deficiência trata-se de processo que se desenvolve no âmbito do trabalho objetivando facilitar o emprego de pessoas com deficiência via esforço que vise atender às necessidades individuais, ao ambiente de trabalho, às necessidades da empresa e às responsabilidades legais.

Alguns elementos ou recursos são imprescindíveis à realização da inclusão, sua implantação quantitativa e qualitativa determinarão o sucesso da inclusão ou o surgimento de aspectos indesejáveis, como segregação do tipo de deficiência, insatisfação do funcionário, mal estar no ambiente de trabalho, não atingimento da produtividade esperada, etc.

## 5 ELEMENTOS DA INCLUSÃO

Pouca importância tem sido dada a questão “organização social do espaço” como item desencadeador tanto da saúde como da doença do indivíduo no trabalho (FREUND, 2001 apud CARVALHO-FREITAS, 2007). Organização social do espaço é o local onde as relações sociais acontecem e as estruturas (CARVALHO-FREITAS, 2007). O espaço é extremamente relevante porque pode proporcionar a possibilidade do indivíduo expor suas capacidades ou reduzi-las drasticamente, portanto o espaço material é parte significativa no estudo da inclusão das PCDs (FREUND, 2001 apud CARVALHO-FREITAS, 2007). As relações sociais são determinadas por valores culturais e experiências pessoais que acontecem em locais de convivência como trabalho, transporte, nos espaços de lazer (CARVALHO-FREITAS, 2007), estando intensamente relacionadas e como esses espaços estão organizados vai determinar a dimensão da exclusão.

Carvalho-Freitas (2007) em seu trabalho pesquisou aspectos sobre a inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência, os aspectos viabilizam os entendimentos sobre a deficiência e as possibilidades no trabalho, como a adequação do espaço organizacional e a qualidade de vida das PCDs no trabalho.

Para se estabelecer os fatores de adequação das condições e práticas de trabalho que determinarão o êxito da inserção de PCDs no trabalho, estabelecendo a relação de forças entre pessoas com e sem deficiência, foi considerada uma revisão na Literatura a respeito do espaço na óptica sociológica (BOURDIEU, 1996 apud CARVALHO-FREITAS, 2007). Nas recomendações da AESST (2004) e na Gestão de questões relativas a deficiência no local de trabalho, elaborado pela Secretaria Internacional do Trabalho Brasil, SIT (2006). Os fatores levam em conta as alterações nos ambientes de trabalho e nas práticas de recursos humanos que proporcionam iguais condições de desempenho das PCDs. O primeiro fator refere-se as adaptações necessárias nos ambientes de trabalho da empresa para acolher as pessoas com deficiência, em relação a acessibilidade, situações de emergências nas edificações, aos postos de trabalho, as tarefas e atividades e saúde e segurança dos trabalhadores. O segundo fator refere-se a sensibilização de chefias e equipes para o eficiente e eficaz acolhimento dessas pessoas no trabalho. Por fim, o terceiro fator refere-se as práticas voltadas a gestão dos recursos humanos, subdividido em seleção e recrutamento e desenvolvimento da carreira.

## 5.1 Adaptações organizacionais

É crucial fazer adaptações no local de trabalho para que pessoas com deficiência possam executar suas tarefas com eficiência e atingir a produtividade esperada, bem como para reduzir um dos grandes motivos da discriminação, a diferenciação no desempenho na realização de tarefas.

A OIT em seu Repertório de Recomendações Práticas sobre a Gestão de Questões Relativas a Deficiência no Trabalho (SIT, 2006), preconiza as recomendações necessárias.

A maneira pela qual o desempenho na execução de tarefas por PCDs é medido também pode ser revisado em função da sua capacidade, principalmente logo que ele é contratado ou depois que um trabalhador adquiriu uma deficiência.

A liberdade de ir e vir, uma interpretação do Art. 5º, inciso XV da Constituição Federal de 1988, é negada a aqueles que se utiliza de recursos para o deslocamento, tais como calçadas, ruas, transportes, escadas, elevadores, corredores, portas, etc e tem dificuldade de locomoção ou mobilidade e em transpor os obstáculos neles inseridos, tornando inviável a sua utilização.

### 5.1.1 Acessibilidade

Para todos aqueles que temporariamente ou permanentemente apresentam tal dificuldade, principalmente para Pessoas com Deficiência, tem sido negado o direito a acessibilidade, o que tem inibido o desempenho de suas atividades.

No ambiente de trabalho a acessibilidade exerce papel fundamental para intensificar as limitações dos PCDs, bem como para minimizá-las ou até mesmo neutralizá-la (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Segundo o Instituto Ethos (2002), o conceito de acessibilidade deve estar relacionado a qualquer pessoa que fuja aos padrões de normalidade instituídos pela sociedade.

Para tanto foi criado o conceito de desenho universal<sup>3</sup> para beneficiar todas essas pessoas e não somente as PCDs. Pisos com faixa tátil e sinais indicativos esclarecedores para

---

<sup>3</sup> Decreto Federal 5.296 deu ao Desenho Universal a força de lei define, em seu artigo 8º e inciso IX, o “Desenho Universal” como: concepção de espaços, artefatos e produtos que visam atender simultaneamente todas as

orientação de deficientes visuais e auditivos beneficiam concomitantemente visitantes e demais funcionários. Mobiliários adequados a um cadeirante estendem seus benefícios a uma pessoa de baixa estatura. O conceito de desenho universal também vai beneficiar obesos, gestantes e idosos. Quanto menos forem os obstáculos arquitetônicos que as PCDs tiverem que superar no ambiente de trabalho, mais fácil será sua integração, melhorando sua produtividade e desempenho.

Acessibilidade no trabalho não diz respeito somente as edificações, mobiliários e adaptações de equipamentos, mas também a tecnologia. Mais e mais equipamentos e softwares têm sido desenvolvidos para atender as necessidades das pessoas com os vários tipos de deficiência. Não somente pensando especificamente no trabalho, mas também na execução das atividades diárias, as PCDs contam com a evolução de um aparato tecnológico, como a tecnologia assistiva.

(...) A acessibilidade não diz apenas respeito ao acesso aos edifícios. No trabalho, a acessibilidade refere-se à facilidade com que os trabalhadores podem utilizar as instalações, permitindo-lhes a maior autonomia possível. Tais medidas se aplicam a todos os tipos de deficiência, incluindo deficiências de mobilidade, de aprendizagem, visuais ou auditivas. Muitas das medidas básicas e não dispendiosas podem fazer uma diferença significativa (AESST, 2004, p. 2).

O avanço da tecnologia, em termos gerais, tem sido direcionado para facilitar a vida das pessoas e mesmo em casos em que ela não é muito perceptível, tem nos facilitado demasiadamente as tarefas do cotidiano, como o uso de talheres, canetas, relógios, assim como outros recursos usualmente utilizados. Obviamente que a tecnologia tem sido empregada para facilitar a vida de pessoas que tem limitações funcionais, tanto pessoas com deficiência como pessoas com idade avançada.

Para essas pessoas, que apresentam incapacidades ou limitações provenientes da idade, muitas são as colaborações que a tecnologia oferece com o propósito de proporcionar independência e autonomia.

Denomina-se Tecnologia Assistiva (TA) a tecnologia aplicada no auxílio a “habilidade funcional deficitária ou possibilitará a realização da função desejada e que se encontra impedida por circunstância de deficiência ou pelo envelhecimento” (BERSCH, 2008, p. 1).

Já a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SEDH, 2006) criou por meio da portaria nº 142 o Comitê de Ajudas Técnicas – CAT, que aprovou em 14 de dezembro de 2007, o conceito de TA, conforme constante na Ata VII,

---

peçoas, com diferentes características antropométricas e sensoriais, de forma autônoma, segura e confortável, constituindo-se nos elementos ou soluções que compõem a acessibilidade (BRASIL, 2004).

Tecnologia Assistiva é uma área do conhecimento, de característica interdisciplinar, que engloba produtos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivam promover a funcionalidade, relacionada à atividade e participação, de pessoas com deficiência, incapacidades ou mobilidade reduzida, visando sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social (CORDE, 2007).

Compreendendo a participação de áreas como a mecânica, biomecânica, ergonomia, cinemática, ética, estética, política e psicologia. Tendo como áreas de aplicação:

adaptações para atividades da vida diária; sistemas de comunicação alternativa; dispositivos para utilização de computadores; unidades de controle ambiental; adaptações estruturais em ambientes domésticos, profissionais ou público; adequação da postura sentada; adaptações para déficits visuais e auditivos; equipamentos para mobilidade; adaptações em veículos (ROCHA; CASTIGLIONI, 2005, p. 99).

A TA é dividida em Categorias, desenvolvidas para atender a várias finalidades, a legislação brasileira a classifica de acordo com o Decreto 3298 de 1999, que no artigo 19, fala do direito do cidadão brasileiro com deficiência às Ajudas Técnicas. Nele consta que, são ajudas técnicas:

- a) I Próteses auditivas, visuais e físicas;
- b) II Órteses que favoreçam a adequação funcional;
- c) III Equipamentos e elementos necessários à terapia e reabilitação da pessoa portadora de deficiência;
- d) IV Equipamentos, maquinarias e utensílios de trabalho especialmente desenhados ou adaptados para uso por pessoa portadora de deficiência;
- e) V Elementos de mobilidade, cuidado e higiene pessoal necessários para facilitar a autonomia e a segurança da pessoa portadora de deficiência;
- f) VI Elementos especiais para facilitar a comunicação, a informação e a sinalização para pessoa portadora de deficiência;
- g) VII Equipamentos e material pedagógico especial para educação, capacitação e recreação da pessoa portadora de deficiência;
- h) VIII Adaptações ambientais e outras que garantam o acesso, a melhoria funcional e a autonomia pessoal; e
- i) IX Bolsas coletoras para os portadores de ostomia.

No entanto uma classificação mais detalhada pode ser encontrada no Sistema Nacional de Classificação dos Recursos e Serviços de TA, dos Estados Unidos, onde as categorias estão divididas em dispositivos e serviços de auxílio, em relação a elementos arquitetônicos; elementos sensoriais; utilização de computador; utilização de controles; vida com independência; mobilidade; órteses e próteses; recreação/lazer/esportes; adaptação de mobiliário e serviços, conforme a National Classification System for Assistive Technology Devices and Services (NIDRR, 2000).

Os recursos tecnológicos podem promover a emancipação e a autonomia, mas por si só, não as garante. Pelo fato das TAs promoverem “a ampliação de uma função deficitária” (BERSCH, 2008, p. 1), o indivíduo poderá ficar tão envolvido com suas novas habilidades, que poderá ter o falso entendimento de que a partir desse momento, ele passa a ser um membro com padrões normais da sociedade, mas isso não acontece. No entanto, esse recurso pode fracassar se o mesmo não aceitar a ideia de que suas limitações podem se tornar evidenciadas, lhe atribuindo um aspecto negativo de denuncia social e psicológico.

Dentre outros, o **Repertório de Recomendações Práticas da OIT**, preconiza que “os empregadores devem tomar medidas para melhorar o acesso ao local de trabalho por pessoas com diferentes tipos de deficiência. Essas medidas devem incluir facilidades para entrar no prédio e se movimentarem em seu interior, além de acesso a banheiros e lavatórios” (SIT, 2006, p. 40).

Informações pertinentes ao tema acessibilidade e normas estão disponibilizadas na publicação do MTE (2007), capítulo 10, subitem 10.4 e 10.5, conjuntamente com a Lei 10.098, que institui regras gerais e fundamentos básicos para promover a acessibilidade das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida.

Um aspecto pouco instrumentalizado, mas de toda forma importante, é como lidar com pessoas com deficiência ou com aquelas com baixa mobilidade em edificações nas situações de emergência, em caso de um incêndio no estabelecimento, por exemplo. Com a necessidade de evacuação, como proceder?

### 5.1.2 Situações de emergência nas edificações

Um aspecto bastante importante na acessibilidade para pessoas com deficiência nas edificações são as situações de emergência. É certo que um adequado tratamento a respeito da acessibilidade irá muito contribuir nestas situações.

Para tanto, a Agência Europeia para Segurança e Saúde do Trabalhador, em seu catálogo nº 53, sobre Garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores com deficiência elaborou recomendações sobre o tema (ANEXO C).

Assim, as instituições que implementarem os requisitos de acessibilidade adequados aos funcionários deficientes contratados, promoverão um ambiente inclusivo provido de autonomia, conforto e segurança aos funcionários com deficiência (FEBRABAN, 2006). Sendo a atenção dispensada a esse item, de fundamental importância para se evitar uma catástrofe anunciada, tanto em estabelecimentos públicos quanto privados.

### 5.1.3 Adaptação dos postos de trabalho

As adaptações dos postos de trabalho têm por objetivo torna-lo o mais confortável e seguro possível, destinado a promover um desempenho eficiente do trabalhador, independente das suas condições funcionais.

Nas adaptações dois fatores devem se harmonizar, as condições funcionais do homem, considerando suas condições antropológicas, psicológicas e fisiológicas e as características do trabalho (MTE, 2007). As adequações devem ocorrer no maquinário, equipamentos, estações de trabalho, bem como na adequação das tarefas em relação ao tempo e sua organização, com objetivo de incluir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Em relação às PCDs, deve ser checada suas condições de funcionalidade e competências e confrontá-las às exigências do trabalho. Neste caso, o objetivo é que as exigências não ultrapassem e nem moderem as suas capacidades e habilidades atuais ou a serem desenvolvidas, atentando sempre para que o trabalho seja adaptado às condições do trabalhador e não o contrário (MARTINS, 2010), uma das condições para adaptação do posto de trabalho. Um posto de trabalho mal adaptado às condições de um trabalhador deficiente



pode agravar sua deficiência ou provocar o surgimento de outras anomalias decorrentes de má postura, lesões e exaustão por cansaço ou estresse.

Neste caso como observamos a necessidade de haver uma eficiente interação entre Homem e Máquina, tanto em termos de operação como de acessibilidade, é lançado mão da Ergometria como importante ferramenta para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Sua contribuição consiste no uso de técnicas para adaptar os postos de trabalho levando em conta:

- Avaliar as capacidades funcionais da PD, definindo um perfil das capacidades e habilidades do trabalhador;
- Definir as exigências físicas, organizacionais e cognitivas dos postos de trabalho através da análise da tarefa;
- Analisar os dados da avaliação da capacidade funcional e das exigências da tarefa para definir quais postos de trabalho poderão ser ocupados pela PCD analisada;
- Propor as adaptações viáveis, se necessário, ao posto de trabalho;
- Projetar e implantar as adaptações necessárias para o processo de inclusão laboral da pessoa com deficiência;
- Reavaliar as adaptações realizadas no posto de trabalho após o uso pela PCD, com o objetivo de verificar se estão adequadas, se resolveram os antigos problemas ou se estão provocando novas inadequações.

Também é de igual importância ao processo de inclusão laboral da pessoa com deficiência, verificar a implementação dos princípios da acessibilidade e design universal nos ambientes de trabalho (MARTINS, 2010, p. 4).

No Brasil, a Norma NR 17 Ergonomia, publicada pela Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978, instituiu critérios que possibilitam a adaptação das condições de trabalho, inclusive às características das pessoas com deficiência.

Não somente as adaptações nos postos de trabalho se fazem necessário para não limitar o desempenho das atividades das pessoas com deficiência, mas por vezes, dependendo do tipo de deficiência, as tarefas e atividades também, como pessoas que possuem deficiência mental ou intelectual, por exemplo.

#### 5.1.4 Adaptação organizacional das tarefas e atividades

As adaptações não devem se prender as intervenções no espaço físico, mas também na organização das tarefas e atividades. Estas também devem se harmonizar proporcionalmente às condições funcionais e capacidades das PCDs para o trabalho.

Inicialmente deve se ter claramente a descrição das tarefas, tais como: objetivo, operador, características técnicas, aplicações, condições operacionais, ambientais e organizacionais (MARTINS, 2010).

Entende se por tarefa uma atividade do trabalho que deve ser realizada num prazo determinado. Sendo a pormenorização da atividade o conjunto de ações necessárias a sua realização.

O desempenho de uma atividade de trabalho dependerá dos aspectos físicos sensoriais, mentais e relacionais e suas habilidades para executar um trabalho. Logo, todos esses aspectos deverão ser considerados e verificados para se levantar as reais demandas do posto de trabalho e confrontá-las com as capacidades funcionais e cognitivas do trabalhador. Dessa forma efetivando a realização das adaptações das tarefas e atividades, assim como colaborando para a mais adequada alocação desses trabalhadores, inicialmente com a menor quantidade de intervenções possível.

O Instituto de Biomecânica de Valencia (IVB), Espanha, é um centro tecnológico que estuda o comportamento do corpo humano e sua relação com os produtos, ambiente e serviços utilizados pelas pessoas. Fundado em 1976, combina conhecimentos da Biomecânica e Ergonomia com a Engenharia Emocional e os aplica a diversas esferas de ação com o objetivo de melhorar a competitividade empresarial através do bem estar das pessoas.

Criou o ErgoDis/IBV é um método de adaptação ergonômica de postos de trabalho para pessoas com deficiência. Este método incorpora um software de fácil manejo e grande rigor que será de grande valia para "desenhar o posto de trabalho do funcionário com deficiência; selecionar o trabalho adequado às características de uma determinada pessoa; avaliar a volta ao trabalho anterior de um trabalhador que adquiriu uma condição incapacitante" (IBV, [2013?]).

É um método de análise e avaliação ergonômica das condições de trabalho que combina em um mesmo procedimento dois aspectos básicos: o ajuste do trabalho-individuo e a prevenção de riscos laborais. Selecionar e adaptar postos de trabalho com um enfoque ergonômico exige analisar tanto os requisitos de trabalho como a capacidade do individuo para realiza-lo e também ter em conta os riscos que podem derivar da realização do trabalho.

Ao analisar o ajuste trabalho-individuo, utiliza critérios e níveis de valoração similares que permitem comparar a informação e facilita a interpretação dos resultados, tendo em conta a opinião do trabalhador, básica para garantir o êxito das soluções no processo de adaptação.

O software incorpora uma base de dados com recomendações sobre soluções de adaptação de adaptação muito úteis para resolver os problemas detectados ao abordar um caso particular.

Existem vários outros métodos, tais como o ESAP (*Evaluation Systémique des Aptitudes Professionnelles*), o MAECES Ergonomia Laboral das pessoas com deficiência, dentre outros.

Vários recursos têm sido desenvolvidos e podem ser incorporados pelas empresas, criando um ambiente que facilite a inclusão das pessoas com deficiência (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Todas essas adaptações, se bem implementadas e adequadas aos tipos de deficiência, inferem a saúde e bem estar das PCDs pertencentes ao quadro de funcionários da organização, e a ideologia normalmente é estendida aos demais funcionários, proporcionando uma atmosfera favorável a satisfação.

## **5.2 Saúde e segurança no trabalho das pessoas com deficiência**

Atualmente é amplamente reconhecido que a segurança e saúde no trabalho diminuem os fatores de riscos e aumentam a produtividade. A OIT (2005) elaborou orientações a respeito do sistema de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), contribuindo na proteção de todos os funcionários contra perigos e eliminações de lesões, doença, incidentes, destruição da saúde e mortes relativas ao trabalho.

A Agencia Europeia para Segurança e a Saúde no Trabalho preconiza prioritariamente, a partir da legislação relacionada a segurança e saúde no trabalho, que devem ser eliminados os riscos na fonte e na adaptação do trabalho aos trabalhadores. Ademais, é responsabilidade dos empregadores, dispensar proteção adequada a tipos de trabalhadores especificamente acometidos; criar locais de trabalho adequados à condição dos trabalhadores com deficiência, tais como portas, escadas, sistemas de comunicação, chuveiros, lavatórios, banheiros e postos de trabalho; os equipamentos de trabalho devem ser concebidos de acordo com as condições de funcionalidade do trabalhador, garantindo a segurança e saúde do trabalhador; aspectos ergonômicos devem ser levados em conta para se atingir esta garantia (AESST, 2004).

O Manual sobre A Inclusão das Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho, elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2007), objetivando facilitar o

cumprimento das normas contidas na Lei de Cotas, e em seu capítulo 10, subitens 10.1, 10.2 e 10.3 explana sobre aspectos sobre Segurança e Medicina do Trabalho.

Mas um ambiente favorável a prática do trabalho não é construído somente por edificações adequadas, equipamentos e adaptações, o recurso humano exerce papel preponderante na inclusão, pois sem a acolhida de líderes e equipes, o processo pode se tornar ineficiente.

## 6 SENSIBILIZAÇÃO

O aspecto relacionamento é um dos fatores-chaves que deve ser atentamente observado para a integração de PCDs no trabalho, dependendo de como ele se concretiza será a atuação dessas pessoas, pois o acesso a informação necessária para a execução das tarefas muitas vezes advém das relações interpessoais. Por isso, além das barreiras arquitetônicas (acessibilidade), devemos pensar nas barreiras culturais e atitudinais no processo de inclusão.

A empresa que contrata PCDs deve se instrumentar para tratar o aspecto-chave no relacionamento entre pessoas consideradas diferentes, nesse caso PCDs, e os demais funcionários, assim como preconceito gerado pela falta de informação. Sem a correta informação, os indivíduos apenas contarão com sua própria cultura.

A Sensibilização de chefias e demais funcionários é um importante passo anterior à contratação de PCDs, devendo suprir informações necessárias para estabelecer uma boa convivência com colegas de trabalho com deficiência, o que pode se esperar do resultado de seu trabalho e como tratá-lo (FEBRABAN, 2006).

Partindo do pressuposto que o preconceito, a discriminação e, conseqüentemente, a exclusão são fruto da desinformação, as palestras ministradas aos funcionários da empresa tratam de temas relativos à deficiência. Nesta etapa, dinâmicas de grupo, vivências, vídeos e orientações em geral constroem possibilidades de interação e convivência pautadas no respeito pelas diferenças, no direito de pertencer e, fundamentalmente, no respeito pela dignidade humana. Esclarecem, ainda, sobre a eficiência pessoal e profissional das pessoas com deficiência, ampliando seus horizontes de atuação, buscando garantir, ao máximo, seu reconhecimento como cidadãos. (GOMES, 2007, p. 5)

É na fase de seleção e recrutamento que se necessita da determinação ideológica e de neutralidade dos profissionais de Recursos Humanos (RH) da empresa para escolherem a pessoa qualificada para atender as necessidades do cargo, não se influenciando pelo grau de severidade e tipo de deficiência.

## 7 SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

Nota-se uma escassez na literatura acadêmica sobre o tema, porém o estudo realizado por Fernandez e Silva (2008) e instituições como o Instituto Ethos e a FEBRABAN muito contribuíram para a elucidação do tema.

As ações de Seleção e Contratação têm sofrido grande influência externa, através da acentuada competição, perspectiva de lucro crescente dos acionistas e, interna através do jogo de poder e a alta qualificação dos funcionários, o que tem mudado significativamente os preceitos de tais funções da área de Recursos Humanos, responsável por encontrar os melhores profissionais para corresponder às necessidades do cargo e de acordo com as possibilidades financeiras da empresa.

Em relação a seleção e contratação de Pessoas com Deficiência é recomendado haver uma adaptação focada nas características particulares desses indivíduos, “A empresa que contrata deve ter um programa estruturado de recrutamento, seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas com deficiência, e não apenas contratar formalmente para cumprir a lei” (INSTITUTO ETHOS, 2002, p. 22), para assim, realmente promover a inclusão desejada.

Algumas instituições prestam um serviço de identificar os cargos que poderão ser ocupados por PCDs ou aqueles que podem sofrer adaptações e adequação.

O próximo passo será identificar a quantidade de PCDs a serem contratadas, as habilidades requeridas para ocupar os cargos destinados, quando devem ser contratadas, o perfil e as qualificações necessários para ocupá-los (FERNANDES; SILVA, 2008). Mais do que nos processos normais de recrutamento, no caso de PCDs, deve-se ter dobrada atenção, o pleno conhecimento do perfil da vaga será crucial para evitar a ocorrência de erros na contratação, provocando prejuízos ao deficiente (agravamento da lesão ao praticar esforços inadequados, por exemplo) e à empresa (queda de produtividade devido à execução de tarefas inadequadas).

É comum encontrar a conduta das empresas em não cumprir a “Lei de Cotas” a dificuldade de onde encontrar uma PCD qualificada para o cargo, porém tal justificativa é invalidada pela ocorrência de agências e instituições especializadas em fornecer um cadastro de PCDs disponíveis para o trabalho, assim como todo site que oferece vagas de empregos normais possuem na sua metodologia de cadastro de dados, a possibilidade de preenchimento dos dados referente a uma PCD, inclusive em relação à deficiência apresentada. Logo,

atualmente pode se localizar vários trabalhadores deficientes com os variados tipos de deficiência, qualificação, etc..., interessadas em trabalhar.

Cabe lembrar outros fatores que também viabilizam a inclusão laboral dessas pessoas, como um sistema de educação inclusivo que possibilite sua capacitação, transporte adequado a suas características particulares e um sistema de saúde especializado, porém tais questões se tornam delicadas pela necessidade de uma integração entre as ações da empresa e do governo.

O planejamento das adaptações na empresa, como acessibilidade, por exemplo, para atender as necessidades das PCDs deve integrar o responsável pelo seu recrutamento, pois tais adaptações ocorrerão em função das características da deficiência apresentada pelas pessoas que se enquadram no perfil da vaga.

Devido a falta de conhecimento de empregadores, gestores e profissionais de RH sobre o tema, é comum as empresas que desejam contratar PCDs lançarem mão da opção de terceirizar o serviço de recrutamento de PCDs.

Várias organizações e entidades fornecem consultorias auxiliando e orientando as empresas no processo de recrutamento e seleção. Em geral, sua atuação também inclui cursos de capacitação para as pessoas com deficiência, que são treinadas e encaminhadas para as funções mais adequadas a seus perfis profissionais. A estreita relação entre a empresa e essas entidades tem sido útil, pois, na maioria dos casos, é onde a pessoa com deficiência faz seu primeiro contato. Essas associações estão aptas para avaliar seu potencial de aprendizagem e quais habilidades podem ser desenvolvidas. Elas se responsabilizam pela indicação, encaminhamento ou por eventual substituição de um profissional portador de deficiência (INSTITUTO ETHOS, 2002, p. 22).

Na etapa de entrevista o tema deficiência deve ser tratado com espontaneidade, assim como os outros temas. O entrevistador precisa ter o cuidado ao formular as questões para não transmitir uma intenção discriminatória, todavia precisa estar à vontade para esclarecer suas dúvidas em relação à deficiência que possa influenciar o desempenho da função (FEBRABAN, 2006). Algumas dicas importantes são extraídas da Coleção FEBRABAN de Inclusão Social, **Gestão de Pessoas com Deficiência no Ambiente de Trabalho:**

- Entrevistar a pessoa com deficiência em local acessível e adequado às suas necessidades específicas. Lembre-se que cada tipo de deficiência apresenta dificuldades completamente diferentes. No caso do colaborador com deficiência física devemos ficar atentos às questões relacionadas a locomoção, dos surdos quanto à comunicação e das pessoas com deficiência visual quanto a orientação;
- (...)Se ocorrer uma situação embaraçosa, use de delicadeza, sinceridade e bom humor para resolvê-la. Isso nunca falha;
- Dirija-se sempre à pessoa com deficiência, mesmo que ao seu lado esteja um acompanhante e/ou intérprete;

- (...)Fique tranquilo, são pessoas comuns iguais a você. Lembre-se que o bom senso e a naturalidade são seus aliados neste primeiro contato;
- Tome cuidado com candidatos com deficiência que se apoiam na sua limitação. A deficiência não pode servir como desculpa ou como muleta. Devemos contratar profissionais que estejam habilitados emocional e fisicamente. Tenha em mente que a deficiência não atribui nenhuma diferenciação além daquela já evidente (FEBRABAN, 2006, p. 9).

Durante a entrevista deve se preocupar em conhecer as competências, habilidades e avaliar as atitudes do candidato em determinadas situações simuladas e não os detalhes e limitantes da deficiência.

Qualquer metodologia de seleção e recrutamento de Pessoas com deficiência para o trabalho apresenta um caráter orientativo, deve ser adequado as condições da empresa e dos deficientes, qualquer iniciativa de seguir integralmente um método poderá levar a erros e inadequações, devido a falta de preparação e flexibilização dos profissionais envolvidos nas empresas e a grande complexidade do tema.

O ingresso dessas pessoas não determina a finalização do processo de inclusão. Práticas para o desenvolvimento de carreira vão auxiliar na sua satisfação com o trabalho, promovendo maior chance de permanência na empresa e, em conjunto com os elementos anteriormente apresentados, o atingimento da produtividade esperada por seus gestores.



## 8 DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

Com o advento da globalização, a competitividade das empresas teve suas fronteiras forte e rapidamente ampliadas, fazendo com que as empresas criassem um novo modelo organizacional, onde um fator bastante significativo se encontra na gestão de pessoas, tendo ocorrido significativas adequações na área de RH para atender as necessidades desse novo mundo do trabalho (RIBEIRO, M.; RIBEIRO, F., 2012).

O modelo tradicional de carreira consiste na movimentação da ocupação de cargos desenvolvida dentro de uma organização, obedecendo sequencialmente sentido crescente na hierarquia, acontecendo de forma planejada, pré-estabelecida, linear, disparada pela explícita comprovação do progresso nas diferentes etapas da vida profissional (MALVEZZI, 1999).

Outro modelo que tem sido usado pelas empresas que labutam nessa nova arena de alta competitividade, pressupõe uma relação de trabalho, trabalhador-organização, mais eficiente, extremamente voltada para resultados. Este novo modelo baseia-se nas relações empregatícias flexíveis desenvolvidas no Vale do Silício, onde o vínculo formal é substituído por uma relação autônoma entre trabalhador e organização balizada pela troca de remuneração por tarefas determinadas de acordo com as necessidades da empresa, sendo de responsabilidade desse trabalhador o desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades para a progressão profissional (LACOMBE, 2005). Cabe ressaltar que atualmente coexistem os dois modelos, bem como um misto dos dois.

Pela maioria ter enraizado em suas mentes o modelo tradicional, certa confusão paira na mente dos trabalhadores sobre seu posicionamento profissional num futuro incerto em relação a sua vida profissional.

Partindo de tais premissas, pode se pensar na carreira profissional de uma pessoa com deficiência. Como visualizar o desenvolvimento na sua carreira diante de barreiras físicas e atitudinais, originadas por aspectos culturais, experiências vividas, crenças que influenciam as Concepções de Deficiência, preconceitos, falta de informação, desconhecimentos, aprisionamento a lógica econômica, etc..., que influenciarão em seu desempenho como profissionais. Se o assunto da Inclusão Laboral já está recheado de complexidade, quem dirá esse tema.

A AESST (2004) preconiza que as oportunidades de promoção e transferência devem ser disponibilizadas a todos os funcionários, adotando como parâmetro a capacidade e experiência de trabalho. Os métodos de avaliação das PCDs deverão levar em conta suas

limitações funcionais e quando da transferência, certificar-se das adequações do futuro local de trabalho.

Já o Instituto Ethos (2002) acredita que as PCDs devem ser avaliadas como os demais trabalhadores sob parâmetros antecipadamente acordados entre as partes (funcionário e gestor responsável), também levando em conta as características limitantes provocadas em seu desempenho.

Em sua Coleção **gestão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho**, a FEBRABAN afirma que a permanência das PCDs no trabalho e conseqüente participação nas oportunidades dependem da demonstração de seu potencial e disposição para adquirir novos conhecimentos, assim como depende da organização a garantia de inclusão dessas pessoas em todos os setores da mesma, através de uma gestão que não exclua as PCDs do convívio com os demais funcionários; que delegue responsabilidades a elas; que o seu desempenho seja monitorado; que metas sejam cobradas; que sejam orientadas a respeito de suas atividades e que sejam incluídas nos treinamentos promovidos pela empresa.

E finalmente a elaboração de uma progressão na carreira através da elaboração de uma metodologia obedecendo as particularidades de cada empresa e das PCDs contratadas baseada nas percepções positivas e negativas respectivamente, dessa categoria de trabalhadores, como autoconfiança; serenidade para aguardar oportunidades; assertividade; capacidade de relacionamento interpessoal; suporte; reconhecimento social; qualificação; programas de RH direcionados ao desenvolvimento de carreira; negação da deficiência; dificuldade de relacionamento; avaliação das potencialidades (RIBEIRO, M.; RIBEIRO, F., 2012).

E é em função do fundamento da ética nas relações entre Empresas e Sociedade, básico nas empresas socialmente responsáveis (KREITLON, 2004), que a inclusão social de grupos menos favorecidos tem maior chance de encontrar guarida.

## 9 EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

A responsabilidade social tem ocupado valor relevante na gestão empresarial, despontando como um elemento significativo do plano estratégico, principalmente no quesito competitividade. A arena dos negócios tem se tornado cada vez mais complicada, o mercado tem exigido produtos e serviços competitivo, com qualidade e preço justo. O sucesso das empresas estará atrelado aos resultados de suas ações interna e externamente, referente a suas ações relacionadas aos seus empregados, clientes, comunidades e na sociedade em geral (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004).

Existem duas correntes que permeiam o assunto: A da visão dos *stockholders* (sócios e acionistas) ações desenvolvidas somente com o objetivo de incrementar a eficiência na operação dos negócios e a maximização do lucro (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004) e a visão dos *stakeholders* (partes interessadas; acionistas e cotistas, funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade em geral), onde há a preocupação em respeitar os direitos de todos e propiciar o bem estar de todos aqueles que de alguma forma são afetados pela operação da empresa.

A responsabilidade social engloba uma série de ações, comportamentos e atitudes, das quais podemos destacar: os compromissos éticos e o compromisso com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2004, p. 3835).

Ser uma empresa socialmente responsável não significa que sua gestão despreze os propósitos econômicos e não se preocupe com os objetivos dos proprietários e acionistas, pelo contrário, é realizar sua função econômica fabricando bens e serviços, produzir empregos, retorno aos acionistas, obedecendo a legislação e éticas da sociedade (BORGER, 2001).

Incluir socialmente pessoas com deficiência está na essência da Responsabilidade Social Empresarial (INSTITUTO ETHOS, 2002). Objetivar o reconhecimento e a convivência entre as pessoas com características diversas é parte integrante da adoção de uma postura ética nos negócios. Despertar nas pessoas o valioso espírito de solidariedade, colaboração e tolerância, é obter como retorno um ambiente harmônico e saudável de trabalho.

Cada dia que passa mais empresas está adotando essa prática, ao propiciar a igualdade de direitos, possibilita a elucidação do potencial de todos os integrantes da organização, independente das suas condições de funcionalidade, raça, sexo, etc..., assim como se beneficia com o incremento da capacidade de familiarização com as demandas das partes diversas de seu mercado e desenvolvimento de soluções para atende-las. Empresas que desejam atingir a sustentabilidade nos seus negócios não podem se abster da responsabilidade social, um dos pilares para seu atingimento.

No caso da inserção de pessoas com deficiência, a responsabilidade social determina que essas pessoas além de terem seu direito ao trabalho assegurado, devem ser integradas a organização e não simplesmente estarem ali para o simples cumprimento da legislação por parte da empresa.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social apresenta o “**O círculo virtuoso da inclusão das pessoas com deficiência**”:

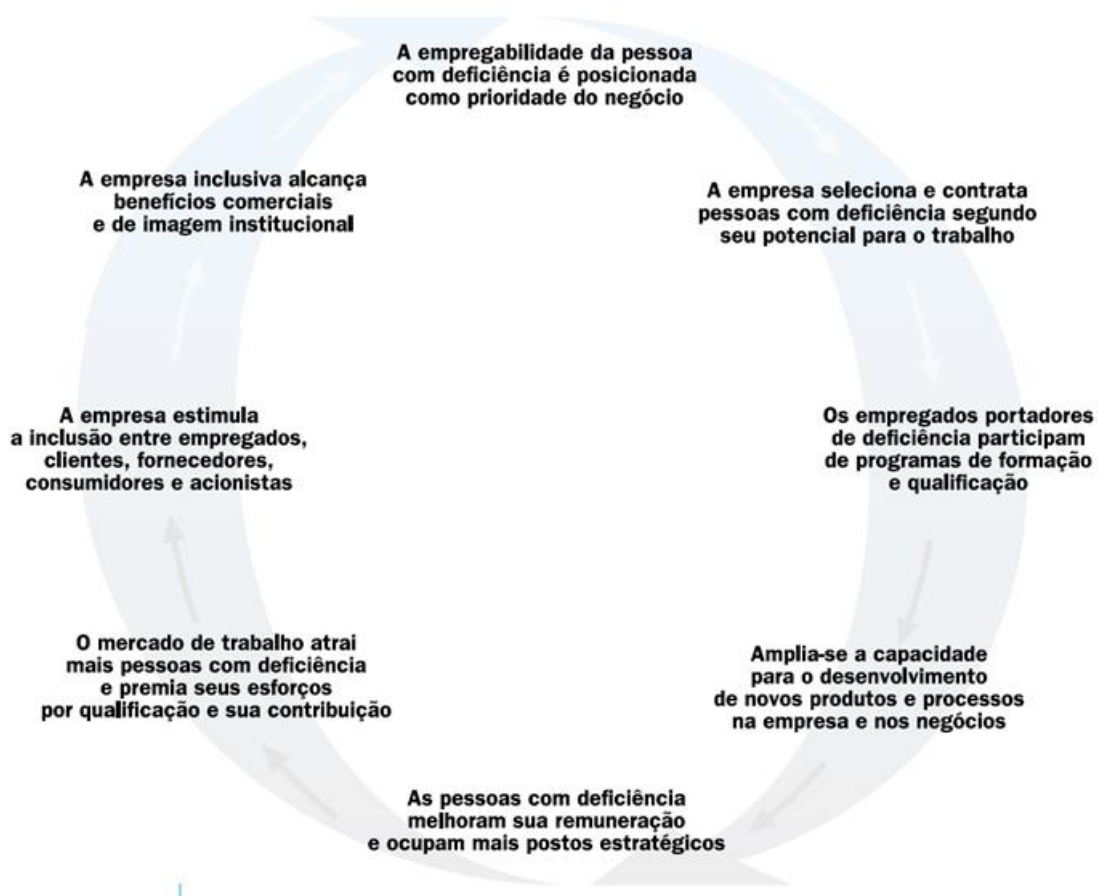


Figura 01 - O círculo virtuoso da inclusão das pessoas com deficiência.

Fonte: Instituto Ethos, 2002, p. 12.

Existem muitas empresas no Brasil com bem sucedidos programas de inclusão de pessoas com deficiência que merecem grande atenção como exemplos inspiradores para empresas que pretendem contratar pessoas pertencentes a esse grupo. O Instituto Ethos (2002) em sua publicação **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**, relaciona algumas empresas que apresentam exemplos bem sucedidos de trabalho de pessoas com deficiência em laboratórios de análises, escritório de informática, pequena organização, no setor financeiro e indústria, como:

**a) O Grupo Fleury:** Há mais de uma década incorpora pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários, pessoas com deficiência visual severa alocadas em cargos com atividades onde a severidade não interfere em demasia na execução do trabalho, como as atividades desenvolvidas nas câmaras escuras de raio X e em salas adaptadas a deficiência. Incorpora também outras deficiências difíceis de inserir, como síndrome de Down, por exemplo. A maioria das PCDs está alocada no setor de radiologia, onde a empresa oferece treinamento de capacitação para aqueles que não o tiveram no mercado;

**b) Medley:** Indústria farmacêutica com sede em Campinas, iniciou um programa de contratação de PCDs em janeiro/2001. Com o êxito do programa e fortalecimento do espírito colaborativo na empresa, estruturou o projeto, envolvendo uma equipe multidisciplinar para administrá-lo. Possui uma singular política de adaptações sugeridas pelas próprias PCDs contratadas;

**c) Natura Cosmética:** A empresa emprega PCDs tanto produção quanto na área administrativa. Não somente funcionários participam do projeto de inclusão social da empresa, o projeto Enxergar consiste na participação de voluntários com deficiência visual em testes olfativos com fragrâncias. O projeto também capacita consultoras com esse tipo deficiência;

Outro projeto consiste na inserção de informações em braile nas embalagens e bulas de uma das linhas de produto, facultando o acesso á informações a deficientes visuais.

**d) Serasa:** empresa do setor financeiro, reconhecida pelo seu programa da empregabilidade, capacita PCDs para atuarem tanto na empresa, ingressando no primeiro nível da organização e com possibilidades reais de progressão na carreira, como nas empresas parceiras. O programa foi implantado e coordenado por um PCD especializado no assunto;

**e) White Martins:** produtora e comercializadora de gases especiais e medicinais, inclui trabalhadores com deficiência há mais de trinta anos. Conveniada a instituição

especializada, possui o programa de treinamento e absorção de mão-de-obra White Martins, onde os deficientes cumpriam jornadas de quatro horas na empresa e quatro horas na instituição. Nem todos os participantes eram contratados. O programa enfatiza a contratação de deficientes mentais para área administrativa, onde o objetivo principal não reside na contratação dessas pessoas e sim prepara-las para o mercado.

## 10 METODOLOGIA

Os resultados da pesquisa sobre os fundamentos da inserção de Pessoas com Deficiência em uma empresa comprometida com a responsabilidade social e empenhada em incluir as Pessoas com Deficiência no seu quadro de funcionários, podem contribuir com uma eficiente inclusão desse grupo naquelas empresas que desejam contratá-las.

O ser humano tem como característica, o uso do racional e para melhor visualizar e entender os fatos que se apresentam promove sua organização classificando-os. Logo, classificar as pesquisas é importante por estar sintonizado com uma característica humana (GIL, 2010) e diante de suas variações e semelhanças de modalidade, possibilita a escolha mais indicada pelo pesquisador.

Cabe ressaltar que não existe hierarquia nessas classificações, portanto sua sequência, e qualquer forma, não tem qualquer relação (GIL, 2010).

Em relação aos objetivos mais gerais a pesquisa sobre o problema em estudo é classificada como exploratória, pois os fundamentos para uma inclusão eficiente de PCDs não é de domínio corrente da maioria dos gestores e empregadores empenhados nessa iniciativa, tornando-o mais conhecido e compreensível.

Por ser realizada no ambiente em que ocorre o fenômeno e onde os atores estão inseridos e considerando um inter-relacionamento entre o mundo real e o sujeito, não havendo necessidade de lançar mão de métodos estatísticos (MORESI, 2003), o problema será abordado qualitativamente e também no campo. Entrevistas serão utilizadas como instrumento de coleta de dados por desejar “mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados” (DUARTE, 2004, p. 215), na forma semiestruturada, “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75).

Para atender aos objetivos da pesquisa de identificar os fundamentos de uma gestão inclusiva de PCDs em uma organização socialmente responsável e empenhada em incluir pessoas desse grupo, a estratégia de estudo de caso único será a utilizada, pois o estudo profundo e detalhado do tema estão delimitados a este tipo de organização (MORESI, 2003). O estudo se debruça sobre um tema que envolve características comportamentais e de contemporaneidade. Será pesquisada empresa do setor financeiro, dentre as empresas citadas

pelo Instituto Ethos como empresas que apresentam exemplos bem sucedidos de trabalho de pessoas com deficiência. A escolha pela empresa pesquisada se deu por seu particular programa de empregabilidade, onde as PCDs ingressam na empresa no primeiro nível hierárquico, mas tem possibilitado seu crescimento profissional por meio de uma política de igualdade de oportunidades.

A amostra em estudo que representará o universo da organização será do tipo não probabilístico, proposital, ou seja, selecionada sem a utilização de ferramental estatístico, mas o mais representativo possível em função dos indivíduos da organização envolvidos com os parâmetros levantados na revisão bibliográfica, Concepção de Deficiência, Adaptações, Sensibilização, Recrutamento/Seleção e Desenvolvimento na Carreira.

As entrevistas serão transcritas na íntegra e analisadas através da técnica de Análise de Conteúdo Categorial, classificando os textos segundo a presença regular de itens de sentido, é um método científico de análise das mensagens, organizados em gavetas que permitem classificar os elementos que dão sentido a mensagem (OLIVEIRA, 2008).

## **10.1 Caracterização da empresa estudada**

Filial Latino Americana de multinacional do setor financeiro, com sede em São Paulo, Brasil e presença na região por meio de suas agências. A empresa emprega cerca de dezessete mil pessoas em quarenta países, cabendo a filial Latino América o emprego de dois mil e seiscentas pessoas, sendo de noventa a cem funcionários com algum tipo de deficiência.

Presta serviços de coleta, organização e disponibilização de informações econômico-financeiras e cadastrais aos setores bancários, indústria, comércio, prestação de serviços, assim como fornece serviços de marketing e o atendimento às pessoas físicas.

Integrante da rede Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, norteada pela Gestão da Sustentabilidade com um conjunto de políticas, processos e práticas que visam equilibrar aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Realiza o programa de empregabilidade de pessoas com deficiência, “que além de buscar cumprir a lei federal, engloba, além da contratação, a qualificação e capacitação de profissionais para o mercado de trabalho” (INSTITUTO ETHOS, 2002, p. 43). Sua atuação nesse campo a torna reconhecida nacionalmente, servindo de inspiração para outras empresas.



## 10.2 Caracterização dos entrevistados

O contato inicial e aprovação das entrevistas foram feitos com a Gerente de Cidadania Cooperativa, por ser a responsável pelo tema na organização, que baseado na solicitação do entrevistador, indicou os demais entrevistados.

Solicitar as entrevistas com gestores envolvidos com a empregabilidade das pessoas com deficiência se deu para obter significância em relação ao tema aplicado na empresa. A seleção dos entrevistados e a consequente justificativa foi: A Gerente corporativa por ser a responsável pelos programas relativos a diversidade e demais funcionários; uma Business Partner, por estar envolvida com estratégias e demandas do departamento em que atua, envolvendo funcionários com e sem deficiência e o Coordenador de Educação Cooperativa, tanto por planejar ações de educação relacionadas com o tema e de modo geral, como possuir um número expressivo de liderados com algum tipo de deficiência.

Já os funcionários com deficiência foram escolhidos por serem os alvos das ações para a inclusão na empresa, podendo relatar com propriedade, seus sentimentos quanto a eficiência e eficácia dessas ações, estabelecendo a possibilidade de confrontação com a visão dos gestores.

O Técnico de mídia e o Auxiliar do Centro do conhecimento, foram indicados pela Gerente da Cidadania, atendendo a solicitação de entrevistados com algum tipo de deficiência. Durante a entrevista com o Técnico de mídia, sobressaíram as situações do Executivo de vendas, cadeirante, pela sua progressão na carreira e da Auxiliar lotada no departamento de Comunicação, por ser uma deficiente grave, cega, executando atividades de revisão de textos, podendo se manifestar com propriedade quanto a categoria Adaptações na empresa. A solicitação de um *coworker* de um funcionário com deficiência surgiu da necessidade de se obter um olhar imparcial sobre esse tipo de inclusão na empresa. Essa *coworker* me conseguiu a entrevista com seu colega Analista Sênior, cadeirante, do setor financeiro, significativo pelo seu desenvolvimento na carreira.

A limitação no número de gestores entrevistados se deu pelo fato de terem muitos afazeres na organização e por consequência ter uma grande limitação de tempo para as entrevistas, haja visto que todos os três gestores entrevistados foram direto para reuniões, após seu término.

O sumário da descrição dos respondentes, é apresentado no Quadro 1.

CARGO	SEXO	TIPO DE DEFICIENCIA	DEPARTAMENTO	TEMPO DE CASA
Gerente de cidadania	Feminino	sem deficiência	Desenvolvimento Humano	2 anos
Business Partner	Feminino	sem deficiência	Desenvolvimento Humano	6 anos
Coordenador educação corporativa	Masculino	sem deficiência	Desenvolvimento Humano	11 anos
executivo	Masculino	Físico (cadeirante)	Vendas	11 anos
técnicomídia	Masculino	Visual (baixa visão)	Facility	6 anos
analista Sênior	Masculino	Físico (cadeirante)	Financeiro	10 anos
auxiliar	Feminino	Visual (cega)	Comunicação	7 anos
auxiliar	Feminino	<i>Coworker</i>	Financeiro	4 anos
auxiliar	Masculino	Físico (paralisia cerebral)	Centro conhecimento	8 meses

Quadro 01 - Dados da pesquisa, 2014

Fonte: Autor

E as entrevistas aconteceram nas datas, horário e duração conforme a Quadro 2.

Data	Entrevistado	Hora início	Tempo de Entrevista	Local
8/abril	valdecir	13:01	1:19	Sede São Paulo, SP
8/abril	renato	11:38	1:08	Sede São Paulo, SP
17/abril	andrea	16:19	34:03	Sede São Paulo, SP
26/maio	fabiola	16:12	31:31	Sede São Paulo, SP
23/maio	lais	11:33	22:35	Sede São Paulo, SP
02/junho	braga	11:17	55:26	Sede São Paulo, SP
23/maio	marcelo	10:12	1:04	Sede São Paulo, SP
19/maio	thiago	11:07	26:31	Sede São Paulo, SP
19/maio	Elen	10:17	26:27	Sede São Paulo, SP

Quadro 02 - Dados da pesquisa, 2014

Fonte: Autor.

### Roteiro das entrevistas

Após a indicação e identificação do telefone dos entrevistados:

- a) agendar por telefone a entrevista;
- b) apresentação do pesquisador, tema da pesquisa e justificativa da escolha do entrevistado;
- c) questionar se há problema em gravar em áudio a entrevista e explicar o porque;

- d) solicitar as informações referentes ao nome; função e tempo de casa do entrevistado;
- e) iniciar os questionamentos, atentando para não haver mau entendimento das questões ou fuga do assunto e
- f) agradecer o tempo disponibilizado e colaboração com a pesquisa.

## **Questionário**

Percebeu-se no decorrer uma maior produtividade nas entrevistas, a necessidade de utilização de dois questionários, um para Gestores e Líderes e outro para as pessoas com deficiência. Inicialmente utilizando somente um questionário para todos, os funcionários PCDs não sabiam responder muitas questões, informando que os gestores é que estariam aptos a responder. Já a respeito dos aspectos sentidos por estes no trabalho, os Gestores e Líderes é que não se sentiam a vontade para responder. Portanto foram utilizados dois questionários (ANEXO D).

## **Categorias de Análise**

Após análise da literatura (CARVALHO-FREITAS, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2002; FEBRABAN, 2006; AESST, 2004), determinou-se as categorias de análise, **Concepções de deficiência; adaptações; seleção e recrutamento; sensibilização; desenvolvimento da carreira e cultura organizacional**, categoria adicionada após as entrevistas, devido a sua influência no processo de inclusão.

## 11 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para se compreender o processo de gestão das pessoas com deficiência na empresa, as entrevistas foram analisadas inter-relacionando seu resultado às cinco categorias de análise.

As entrevistas relatam que ações específicas para com um grupo de pessoas somente ocorre na fase inicial de inserção daquelas com algum tipo de deficiência, caracterizadas pelo programa de empregabilidade, pela instrumentalização para realizar as atividades de trabalho de acordo com o tipo de deficiência, utilização do software *Virtual Vision* para deficientes visuais, por exemplo.

A partir dessa fase, o funcionário possui sua rotina de trabalho caracterizada por um tratamento equitativo, apresentando o estabelecimento de metas e o desenvolvimento da carreira nas mesmas condições que outros funcionários, com ou sem deficiência. Conforme relata a Gerente de Cidadania Corporativa,

(...) não existe preferência e tratamento diferenciado pra pessoa com deficiência, ela tem que cumprir metas, defini suas metas, ela tem seu programa de desenvolvimento individual, ela tem que pensar na sua carreira, ela é exigida tanto quanto outra pessoa, só que pra que ela seja produtiva tanto quanto outra pessoa muitas vezes elas precisam de adaptações ou de instrumentos que permitam essa produtividade acontecer, seja um leitor de telas, seja uma lupa pra quem tem baixa visão, seja pro auditivo a libras na tradução das reuniões, então quando tem reuniões importantes nós contratamos tradutores de libras pra essas pessoas que são totalmente surdas.

De acordo com a revisão teórica, onde o critério da **Dissolução das diferenças** o gerenciamento dos recursos humanos (HRM) baseia suas práticas, políticas e tomada de decisões igualmente para todos os membros da organização. Aqui, o indivíduo é o foco das ações, independente das diferenças ligadas a raça, gênero, idade, etc, o que leva inferir que esse é o modelo de gestão da diversidade empregado na empresa.

Outro aspecto que reforça tal inferência deriva do relato do Coordenador de Educação Corporativa,

(...) pega o Braga, ele é vendedor, todo treinamento de vendas ele participa, normal, sem distinção ali, que a partir do momento que você pertence a um grupo, significa que você tá apto pra fazer parte daquela atividade, daquela função, então se você está naquela área o treinamento vai ser adaptado a todos que estão naquela área. Vou dar um exemplo, convenção de vendas, na convenção agente as vezes faz dinâmica de grupo, então teve uma vez que a dinâmica foi atividades circenses, agente teve uma pessoa pra empurrar a cadeira do Braga porque era um campo de grama e era mais difícil de locomover, mas ele participou normal, algumas atividades era pra correr e pular no trampolim, ele não pode fazer, outra era malabares, ele fez, então a

ideia é na forma até de desenvolvimento é que se a pessoa ocupa um cargo/função e tem um treinamento pra aquele cargo/função, esse treinamento tem que estar adaptado a ela.

Um treinamento, por exemplo, se destina a atender a necessidade de capacitação inerente as atividades exercidas pelo indivíduo em relação a determinado cargo e área de atuação e não para atender necessidades de determinado grupo.

Nesse caso, o está em jogo são o desempenho, as habilidades e competências do indivíduo e sua capacidade de gerar resultados para a organização e não de quem este indivíduo é.

### **11.1 Categoria concepções de deficiência**

Referente a essa categoria, foram feitas análises para identificar a sua predominância na empresa, inferindo que a percepção dominante é a de que a organização considera uma necessidade social a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, se adequando as suas necessidades funcionais para que seja possível atingir seu potencial produtivo.

Por praticar a equidade de direitos e deveres é capaz de proporcionar a igualdade de oportunidades, assim suscitando a sensação de pertença organizacional nessas pessoas, ou seja, características que se aproximam da Inclusão como matriz de interpretação.

Entendimento baseado na fala da Gerente de Cidadania Corporativa quanto ao aspecto social da inclusão, aludindo que,

(...), então mais do que a quantidade, assim não nós não cumprimos a cota não, mas também nós trabalhamos com deficiência bastante severas, que não é muito comum você encontrar nas organizações, nós trabalhamos com pessoas totalmente cegas, totalmente surdas, cadeirantes, então são os extremos das deficiências, síndrome de Down, paralisia cerebral, então o que agente busca incluir são as pessoas que tem mais dificuldade de acesso ao mercado de trabalho.

E que a empresa trata os funcionários com deficiência como outro qualquer após as necessárias adequações, por relatar que,

(...) não existe preferência e tratamento diferenciado pra pessoa com deficiência, ela tem que cumprir metas, defini suas metas, ela tem seu programa de desenvolvimento individual, ela tem que pensar na sua carreira, ela é exigida tanto quanto outra

peessoa, só que pra que ela seja produtiva tanto quanto outra pessoa muitas vezes elas precisam de adaptações ou de instrumentos que permitam essa produtividade acontecer.

A proposição de que o objeto de análise para a realocação de cargos ou promoção de um funcionário com deficiência são suas habilidades e competências adequadas para ocupar o novo cargo e não seu déficit de funcionalidade é reafirmado pelo Executivo de vendas, pois de acordo com ele,

(...) se tem uma vaga aqui internamente, você se inscreve na vaga, quando você se inscreve, ele não pergunta se você é deficiente ou não, então o novo líder que você tá, digamos concorrendo aquela vaga, ele vai olhar o indicador de desempenho, ele tem conhecimento e depois ele indica não só por isso, aqui também se você vai concorrer a uma vaga, pede ali se você tem pós graduação na área, se você tem algum MBA, se você conhece todas as ferramentas que a nova área tá buscando, ele não olha se é deficiente ou não e sim naquela competência que você tem.

E complementado com um exemplo de quebra do paradigma de que não é possível a pessoa com deficiência desempenhar certas funções devido à severidade de seu déficit, explicitado pela ocupação de um cargo que requer a formação de Direito, por uma pessoa cega.

(...) nós temos aqui um advogado que é cego e ele não entrou pela empregabilidade, não precisou entrar. Ele é advogado, a área de direito precisava de um advogado, ele era cego e ele se inscreveu normalmente, seguiu o processo de contratação e quem fez a análise foi o chefe do jurídico, ele falou " tem as capacidades que eu preciso pra área que ele atende as qualificações" (...)

No entanto, notou-se a existência de outra concepção de deficiência minoritária por parte de alguns líderes, como observado pela Auxiliar de Comunicação, quando relata,

(...)Se você tem um gestor que dá oportunidade, que te abre caminhos e confia em você pra delegar as tarefas, você engrena, mas se você não tem, fica muito complicado porque tem um determinado momento que a área de empregabilidade não pode fazer mais nada por você, porque você já tá entregue a tua área e tal, ela te dá apoio em questões pontuais, se você vai lá falar " ah eu tô precisando de um apoio tal, uma coisa específica, tudo bem, mas se é um problema com a mentalidade do seu gestor, a coisa fica meio complicada.  
(...)saiu muita gente, entrou muita gente nova, como te falei, essas tentativas de conscientização elas nem sempre davam certo porque poucas pessoas compareciam.

Mas que por falta de dados não foi possível identificar qual é a concepção de deficiência que esses líderes possuem.

Fez-se necessário um olhar mais atento nessa categoria de análise por inferir-se que guarda uma profunda relação com as categorias de Adaptações, Seleção e Recrutamento e Desenvolvimento da Carreira e Cultura Organizacional, pois um líder que concebe que o funcionário que possui um déficit funcional não conseguirá ser tão produtivo quanto um sem, colocará empecilhos, por vezes obscuros, a sua contratação e limitará os investimentos em adequações que podem não permitir o atingimento de seu potencial produtivo, com impacto direto no desenvolvimento da carreira.

## 11.2 Categoria adaptações

Nessa categoria serão analisados os aspectos referentes as adaptações necessárias a promoção da acessibilidade as pessoas com deficiência no local de trabalho, quanto a aspectos arquitetônico, comunicação e informação, bem como, adaptação organizacional das tarefas e atividades.

Visando proporcionar a utilização autônoma e seguro de pessoas com alguma limitação de mobilidade ou sensorial em suas edificações, a empresa se certificou na norma NBR 9050 (Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos) da ABNT,

(...) Primeiro que este prédio e todos os nossos prédios eles são acessíveis, então seguem a NBR 9050, tem acessibilidade que permite essa inclusão (Gerente Cidadania Corporativa).

Seguindo recomendações como, corredores dimensionados para o deslocamento de cadeirantes livre de barreiras e obstáculos; comunicações e sinalizações táteis por meio de inscrições em Braille e piso com texturas diferenciadas; visuais por meio de recursos luminosos e comunicações sonoras por meio de recursos auditivos, como a linguagem de libras, por exemplo, relata o Executivo de vendas,

(...) os elevadores todos eles são adaptados pra todas as lesões, com aquele piso onde você pode sentir....., quando o cego tá se aproximando ele sente que tem uma diferença, o piso também é diferente no andar nos corredores, o cego também tem essa percepção, ou seja, os elevadores eles tem aquela questão da luminosidade para aquelas pessoas que tem baixa visão pra ver se já chegou, elevadores tem som, ou seja, informa os andares, aquelas inscrições em Braille, todas as andas tem a sua

angulação correta pra que o cadeirante possa ter uma acessibilidade, então aqui dentro da empresa tem todo amparo, todo o preparo pra todas as deficiências. Ela está cem por cento adaptada, isso com certificação pelos órgãos competentes. Não tem, a pessoa depois que ela foi treinada ela exerce sua função sem nenhum problema.

Acessibilidade no trabalho não diz respeito somente às edificações, mas também a tecnologia. Mais e mais equipamentos e softwares têm sido desenvolvidos para atender as necessidades das pessoas com os vários tipos de deficiência.

A empresa se utiliza de recursos tecnológicos (tecnologia assistiva), como softwares que leem a tela do computador, para deficientes visuais e traduções na linguagem de libras para deficientes auditivos, como relata a Gerente de Cidadania Corporativa,

(...), só que pra que ela seja produtiva tanto quanto outra pessoa muitas vezes elas precisam de adaptações ou de instrumentos que permitam essa produtividade acontecer, seja um leitor de telas, seja uma lupa pra quem tem baixa visão, seja pro auditivo a libras na tradução das reuniões, então quando tem reuniões importantes nós contratamos tradutores de libras pra essas pessoas que são totalmente surdas, aqui tem mais de vinte.

O *Virtual Vision* é um software crucial para o desenvolvimento de atividades por deficientes visuais, que podem utilizar ferramentas como o Windows, o pacote Office e outros aplicativos, que transforma os caracteres da tela em sinal de áudio. Aparatos tecnológicos fornecidos pela empresa a seus funcionários com deficiência que ajudam a melhorar a eficiência desses trabalhadores, como por exemplo, o *bookreader*, um scanner que transforma texto em fala, como explica o Técnico de mídia,

(...) eu tenho além do VirtualVision, uma lupa eletrônica, na verdade uma moça saiu e eles oferecem pros outros. E depois de um tempo eu apresentei pra eles scanner *bookredear*, um scanner que você coloca o livro em qualquer posição, ele lê e transforma em áudio e eu comentei que um desses me ajudaria bastante, porque comunicação agente tem que ler bastante e foi comprado pra mim e pra outras pessoas, eu sei que foi comprado outros equipamentos específicos, então agente sempre é bem atendido.

Por mais que haja acessibilidade nas edificações da empresa, por si só a pessoa com certos tipos de deficiência não é capaz de garantir sua integridade física em situações de emergência, vezes por dificuldade de locomoção, vezes sensorial, cadeirante, cego ou surdo, por exemplo.



Para solucionar essa questão, a empresa implantou um programa de evacuação dos prédios em situações de emergência, onde, soado um alarme, os deficientes sem deficiência os abandonam, saindo normalmente pelas suas escadas entre os andares.

Já para o abandono dos funcionários com deficiência, são nomeados dois padrinhos para cada funcionário, que trabalham no mesmo departamento, tendo próximas as suas estações de trabalho. Esses padrinhos são identificados por capacetes na cor branca e estes ficam posicionados em pontos fixos nos andares do edifício.

No caso de funcionários cadeirantes, ao soar o alarme, o padrinho veste o capacete nos pontos especificados, vai ao encontro do seu afiliado, o transfere para uma cadeira especial para descer escadas e o acompanha para fora do prédio. Para o caso de um padrinho estar fora da sua estação de trabalho, o outro assume a função, explicado pelo Executivo de vendas,

(...): nós temos aqui um programa de abandono, uma situação de uma vez a cada três meses, quatro meses, seis meses, uma simulação de abandono, como se fosse de incêndio ou qualquer outro sinistro que tenha ocorrido. Então, as pessoas têm que abandonar o prédio, aqueles que são as pessoas sem deficiência, elas saem normalmente, ela deixa seu posto, pega a escada e desce, agora aquelas pessoas que tem deficiência tem um programa todo especial pensado e desenvolvido. Vou falar exclusivamente dos cadeirantes, temos aqui pra todos os andares tem uma cadeira, se não me engano chamada *evacue chair*, que é uma cadeira especial que você pega o cadeirante, coloca nessa cadeira que desce as escadas e depois ela sai, vira uma cadeira normal e a pessoa te põe pra fora. Esse programa ele conta com padrinhos, todo deficiente aqui dentro tem padrinhos, são duas pessoas que trabalham na sua área, tem postos fixos e que ela sabe quem é o seu afilhado, então se tem uma situação de abandono, ele já vai pro posto com capacete específico e as estações são sinalizadas com esse capacete que tem uma cor específica, ele coloca esse capacete, vai até a área que tá o deficiente, ele vai lá, acompanha até o hall de elevadores, coloca essa cadeira especial, transfere pra essa cadeira desce as escadas e sai lá pra fora no térreo, então tem sim uma preocupação especial em caso aí de evacuação e nós temos esse treinamento, simulações, tem todo treinamento, todo um preparo pra montar essa cadeira. Existe sim um programa para isso e um cuidado todo especial com os cegos, com os surdos, todos eles tem padrinhos pra deixar o prédio.

Essa medida do padrinho ir ao encontro do seu afilhado se faz necessária principalmente para os deficientes auditivos, que não escutam o alarme, que, assim como os deficientes visuais, necessitam que o padrinho os acompanhe para sair do prédio, como relata dois usuários desse programa, o Técnico de mídia e a Auxiliar de comunicação,

(...) eles fazem o treinamento no caso de incêndio, eles tem plano de abandono, treinamento e todos os deficientes tem um padrinho ou madrinha, quando eles chamam, é uma pessoa que te acompanha na hora de evacuar o prédio, normalmente é uma pessoa da sua equipe que fica perto de você, senta perto de você, aí essa pessoa te auxilia, isso é bem organizado com a área de engenharia de segurança e esses padrinhos, eles tem o controle de quem são, aí no caso de o meu padrinho não

estar lá na hora, tem uma pessoa que substitui, então eles sempre pedem pra agente falar dois nomes, caso um não esteja outro pode ajudar. (Auxiliar de comunicação)

(...) agente tem todo ano um treinamento de evacuação do prédio, que sai todo mundo e fecha a rua aí na frente, então existe os padrinhos pros deficientes auditivos que não escutam o alarme e pros deficientes visuais. Cada um é eleito seu padrinho naquele ano e são colocados alguns capacetes, capacete branco, cada padrinho tem o seu capacete e ele te procura quando toca o alarme pra evacuação (...) (Técnico de mídia).

A preocupação da empresa com essas medidas se traduz em um sistemático programa de treinamento com objetivo de garantir a sua eficiência.

É crucial fazer adaptações no local de trabalho para permitir que pessoas com deficiência que ingressam na empresa, ou pelo sistema convencional de recrutamento ou pelo programa de empregabilidade, venham executar suas tarefas com tranquilidade, segurança e eficiência, possibilitando o atingimento da produtividade esperada.

### 11.3 Seleção e recrutamento

Esse programa de empregabilidade consiste no ingresso de pessoas exclusivamente com deficiência no primeiro nível hierárquico da empresa, como auxiliar administrativo.

Num passado recente, eram recrutadas pessoas com deficiência para serem treinadas durante, aproximadamente oito meses, por professores e psicólogos sobre ensinamentos básicos de português, matemática e pacote office, assim como dicas de comportamento e postura profissionais adequadas, resiliência, técnicas básicas de negociação e solução de conflitos interpessoais. Os treinados eram alocados na empresa, assim como em empresas parceiras, conforme mencionado pelo Técnico de Mídia e pelo Executivo de vendas

(...) o meu curso agente é preparado durante oito meses e acho que foi a melhor fase da minha vida. Esse curso deveria ser até pros não deficientes com diversos profissionais, psicólogos, professores. Uma série de profissionais ensina você a se portar, a ter resiliência, a conhecer..., porque alguns nunca viram um ambiente corporativo, alguns sim, alguns que ficaram deficiente depois de adulto já operavam no meio corporativo, mas alguns não tem noção, você precisa ensinar o bê-á-bá mesmo dos comportamentos então a gente é preparado durante vários meses. Assim não tem moleza, o Ribas falava que "eu quero que vocês façam um paralelo com os outros profissionais, ele incentivava muito a independência, dentre as aulas que agente teve de negociação, que ensina você os estilos diferentes das pessoas que agente vai encontrar, aula de complicação interpessoal, então você chega um pouco já preparado pra luta mesmo (Técnico de mídia).

(...) na verdade essas pessoas hoje, quando existe a captação no mercado de pessoas com deficiência, ele faz o seguinte: as pessoas são inscritas nesse programa, passam por uma pré-qualificação, ou seja, ele vê aí o nível de conhecimento e a Serasa ela tem uma parceria com outras empresas que ela já fechou ao longo dos anos, digamos assim, ela põe pra dentro.....vai treinar no primeiro semestre com pessoas com deficiência, então esses parceiros que é liderado por essa área de empregabilidade, ela dá a capacitação pra essas pessoas, literalmente falando, língua portuguesa, matemática e todas ferramentas do pacote office e ela treina essas pessoas, capacita pra trabalhar não só na Serasa como nessas empresas parceiras que estão ligadas a Serasa. No final desse programa de seis meses as pessoas são alocadas nessas empresas e também na Serasa, então existe sim um programa de capacitação (Executivo de vendas).

Atualmente, o período desse programa foi reduzido para três meses, aproximadamente, e consiste basicamente na capacitação dessas pessoas sobre língua portuguesa para surdos e de líderes e equipes que acolhem esse tipo de deficiência, na linguagem de libras. E também apenas se destina às pessoas que ingressarão na empresa.

(...) programa da empregabilidade é um programa que permite a entrada de pessoas com deficiência no primeiro nível de posição na organização, eles entram como auxiliares, existem vagas específicas para a inclusão da pessoa com deficiência como auxiliar, esse programa ele prevê o que? ele prevê uma capacitação de, no caso de surdos, de língua portuguesa, uma capacitação de equipe e de líderes que acolhem a pessoa surda de libras. (Gerente de cidadania corporativa).

Quando surge uma necessidade de preenchimento de vaga na posição de auxiliar em determinado departamento, a área de atração de talentos do DH em conjunto com a área de cidadania corporativa, avaliam as habilidades e competências necessárias e verificam que tipo de deficiência a pessoa pode possuir para preencher aquela vaga, racionando no sentido de incluir aquelas deficiências mais severas, como síndrome de Down, por exemplo, conforme fala da Gerente de cidadania corporativa,

(...) Agora agente define perfil, agente vê uma pessoa que é um auxiliar no programa, então “o que você precisa na tua área”? skills, competências e aí busca esse profissional que tem mais alinhamento com as competências esperadas na área. Agente trabalha com atração e retenção de talentos que é uma outra área de DH e a gente faz um trabalho de busca de perfis é...principalmente cargos iniciais. Por exemplo, vai ser internalizada uma área de digitalização de documentos e eu tô junto com a área de atração pra tentar contratar pra essa área pessoas com síndrome de Down porque é um processo que dentro do perfil do síndrome de Down consegue trabalhar tranquilamente. Então não é uma vaga específica criada pra entrada de pessoas com deficiência no programa, mas uma vaga que já existe, então agente faz esse cruzamento.

Um processo diretamente interligado ao processo de recrutamento é a preparação prévia do ambiente, inclusive da equipe que vão acolher o contratado, por meio de um processo de sensibilização.

#### 11.4 Sensibilização

Dependendo do tipo de deficiência apresentada pelo contratado e seu grau de severidade, síndrome de Down, por exemplo, a empresa nomeia um tutor a fim de facilitar o seu trabalho. Como um membro do departamento onde o contratado é alocado, também desempenha as funções inerentes a seu cargo.

A Gerente de cidadania corporativa relata que as atividades de sensibilização se destinam a proporcionar a fortificação do vínculo entre o tutor e o funcionário, entre este e o líder e sua equipe. Onde estas atividades se constituem de Oficinas de conscientização, onde pessoas surdas, cegas, cadeirantes, relatam suas atividades básicas de seus cotidianos, tais como, “como um cego faz compras”, “como um surdo desperta para trabalhar”, etc...tudo com o objetivo de dirimir a estranheza dos sem deficiência e o possível constrangimento no tratamento com essas pessoas; orientação sobre as características da deficiência do contratado à equipe e seu líder; para o caso de pessoas surdas, a empresa conta com a assessoria de consultoria empresarial especializada na comunicação entre surdos e ouvintes.

(...) a gente trabalha nessas oficinas com polos de pessoas deficientes falando do seu dia-a-dia, surdo, cadeirante, o cego, como é seu dia-a-dia, pra quebrar barreira do desconhecido e daquela curiosidade que as pessoas tem vergonha de perguntar, né, não perguntam como o cego vai no mercado e compra as coisas, porque isso nossa, como vou falar um negócio desses, ou então como o surdo acorda sem despertador pra vim trabalhar, mas eles tem os mecanismos, só que as pessoas por desconhecimento acham meu Deus, como que o cara faz. A discriminação é essa porque você taxa a pessoa como incapaz e não é incapaz, não é, ela tem uma limitação que pode ser sanada com os devidos instrumentos e apoios necessários.

Ele implica na sensibilização pra diversidade da pessoa com deficiência nas equipes, então nós temos hoje oficinas de sensibilização, nós temos uma preocupação de fortificar o vínculo com o funcionário e com o tutor desse funcionário, tutor e líder, então a nossa preocupação agente faz plantões de atendimento pro líder e pro liderado deficiente pra poder trocar necessidades específicas.

Então depende da deficiência. Se for uma deficiência auditiva tem a K&K que vai fazer um meio dia de integração com a equipe e o líder, antes do deficiente chegar e depois que chega também faz esse acolhimento.

Pra falar, a gente fala um pouco da deficiência, das principais características da equipe e do líder. Depois no caso do auditivo a K&K vem aqui e trabalha um pouco

mais com essa liderança já com a presença dele. Então agente faz um trabalho de sensibilização prévia (Gerente de cidadania corporativa).

A eficiência desse programa é traduzida pelo Auxiliar do Centro do conhecimento, que após seu processo de integração, conhecimento da estrutura e negócio da empresa, assim como suas instalações, relata um sentimento de tranquilidade e conforto no seu primeiro dia de trabalho.

(...) vou guardar sempre na minha memória porque a primeira forma de integração que eu passei aqui, integração com as pessoas que estavam entrando, foi muito bom e eu posso dizer o seguinte, teve uma pessoa aqui do desenvolvimento humano, eu cheguei já abriu as portas, senta aí, fica tranquilo, espera aí que ele vai chegar as nove, pode ficar tranquilo, então de acolhimento eu fui maravilhosamente bem acolhido desde o início.

Todo esse conjunto de ações proporciona o bem estar de funcionários com deficiência no ambiente de trabalho e conjuntamente com um plano de desenvolvimento da carreira, colaboram para que esse funcionário se sinta produtivo e pertencente a organização.

### **11.5 Desenvolvimento da carreira**

Como relatado por uma gerente, nesse quesito, a empresa possui um esmerado sistema de meritocracia englobando todos os funcionários, onde seus resultados e a capacitação disponibilizada pela empresa por meio de cursos e orientações internas e externas, orientam o desenvolvimento de suas carreiras, sendo, como na maioria das empresas que adotam esse sistema, cada funcionário, com deficiência ou não, responsável pelo desenvolvimento de sua carreira.

(...) a equidade de direitos e não a igualdade, igualdade é banalizar. A equidade eu respeita suas diferenças, mas você tem os mesmos direitos de qualquer outro, esse é o ponto, é isso que agente busca, essa equidade. Oportunidades de desenvolvimento, de acesso a informação, de capacidade.....de conquistar outros cargos, de crescer na organização. Hoje tem gente que eles entram como auxiliares, mas muitos saem daqui como analistas, coordenadores (Gerente de Cidadania corporativa).

Todo funcionário no início do ano combina as metas com seu líder e assina um contrato de comprometimento. No final do ano é realizada uma análise de desempenho, onde é avaliado o atingimento dessas metas.

Assim, a progressão na carreira pode acontecer ao surgir uma oportunidade, primeiramente divulgada internamente, onde são confrontadas a avaliação de desempenho, as habilidades e competências do candidato e necessidades do cargo, conforme relata o Executivo de vendas,

... você assina um contrato no início do ano fiscal e no final do ano fiscal, você senta com o seu líder e fala "ponto um, ponto dois, ticando todos e a partir daí se tem uma vaga aqui internamente, você se inscreve na vaga, quando você se inscreve, ele não pergunta se você é deficiente ou não, então o novo líder que você tá, digamos concorrendo aquela vaga, ele vai olhar indicador de desempenho, ele tem conhecimento e depois ele indica não só por isso, aqui também se você vai concorrer a uma vaga pede ali se você tem pós graduação na área, se você tem algum MBA, se você conhece todas as ferramentas que a nova área tá buscando, ele não olha basicamente se é deficiente ou não e sim naquela competência que você tem.

Emergiu das entrevistas a possibilidade de dificuldade para o desenvolvimento de carreira encontrado por pessoas com deficiências severas, com cegueira, por exemplo, devido a indisponibilidade tecnológica de acesso a certos programas por esse tipo de deficiência. É o que relata o Analista financeiro,

(...) entrevistador: me comentaram que alguns tipos de deficiência, eles naturalmente impedem um crescimento mais rápido, por exemplo, pelo que ela me falou, as tarefas não são adaptadas pra uma pessoa com deficiência, por exemplo, a mesma tarefa que é pra você, é pra um deficiente visual, como você enxerga isso?

Respondente: sim eu enxergo porque ainda tem programas que não tem acessibilidade pra deficiente visual, por exemplo, não sei até que ponto isso impacta, não sei se existe um mapeamento também pra que aquela trabalha nas áreas que existe acessibilidade pra ela, mas acho que isso é ruim.

Cabe ressaltar a declaração da Gerente de cidadania corporativa de que os funcionários com deficiência por vezes se acomodam, não se aperfeiçoam, limitando o desenvolvimento de sua carreira, seja por influência de sua situação socioeconômica ou por outro motivo qualquer. Por falta de dados, a pesquisa não possui base para fazer uma análise consistente. Portanto, é preciso cuidar para que essa situação não se confunda com a existência de discriminação para progressão na carreira.

(...)é como de outros funcionários. Só que o que acontece muitos deficientes não estudam, não se aperfeiçoam, não tem a preocupação de conhecer uma língua estrangeira, então como é que fica? ela vai perdendo competitividade, ele vai perder. Pra outro colega do lado que estudou, ele tem que se esforçar. O Ribas, ele fez doutorado, fez mestrado, então poxa, por que não se esforçar? A busca do desenvolvimento tem que ser individual, tem que ser dele, não da empresa.

O relevante aspecto das razões da presença dessas características peculiares da gestão da diversidade na empresa, é sintetizado na categoria Cultura Organizacional, incluída no decorrer das entrevistas.

## 11.6 Cultura organizacional

Emergida durante o processo de entrevista, a categoria Cultura organizacional é um relevante aspecto determinante e ao mesmo tempo legitimador da inclusão social na empresa.

Realizado a análise categorial das entrevistas, entende-se por cultura inclusiva nessa empresa, a sistematização da inserção de pessoas com deficiência na empresa, sua capacitação básica, instrumentalização e sensibilização de líderes e equipes. Não se abdicando da necessidade de uma estrutura organizacional específica para tratar dos assuntos relacionados a diversidade, no caso da empresa pesquisada, a gerência de cidadania corporativa.

Todo esse processo se originou da preocupação de um ex-presidente, com a causa da **inclusão social das pessoas com deficiência por meio do trabalho**. A partir dessa preocupação, promoveu a adequação das instalações da empresa de acordo com as normas legalmente estabelecidas e toda estruturação organizacional necessária, assim como, a contratação de um *expert* no assunto, o falecido Sr. João C. Ribas, significativo suporte para implantação de processos e programas para a inclusão, conforme relato da Gerente de cidadania corporativa,

(...) então todo um trabalho que foi feito de inclusão das deficiências severas de adaptabilidade do local em conformidade com as NBRs, toda a estrutura que nós temos aqui e até mesmo investimento em impressoras braile que teve tudo isso na gestão do Élcio que ele tinha essa causa, ele tinha essa preocupação e o Ribas ele consegui concretizar muito da inclusão da pessoa com deficiência. Mas eu acho que hoje, ele não tá aqui faz uns bons anos então como que hoje dez anos depois que ele saiu? A cultura da inclusão faz parte do DNA da empresa, então isso me deixa muito tranquila e isso... é traz a possibilidade de você dar continuidade aos programas, dar continuidade na entrada de pessoas com deficiência com essa preocupação da inclusão.

Nota-se, nesse caso, uma profunda conexão entre a forte determinação originada na mais alta esfera de poder da organização e a sua efetividade, principalmente em se tratando de uma medida de significativo impacto cultural,

(...) quando a alta gestão acredita na causa que é possível incluir, tudo é mais fácil, a cultura de inclusão é mais fácil. Quando não existe a liderança do lado acreditando com você que é possível incluir aí é mais difícil, acho que dentro de uma cultura organizacional se a alta gestão acredita as coisas fluem, se ela não acredita, se ela não é muito a favor, você não vai conseguir realizar nada.

Entrevistador: e isso vai influenciar a liderança média?

(...) totalmente, porque cascadeia. (Gerente Cidadania)

E a mensuração da efetividade dessa cultura inclusiva ocorre pela medida do conforto, tanto dos funcionários com quanto dos sem deficiência, na realização de suas atividades no ambiente de trabalho,

(...) uma pessoa que entra aqui no nosso prédio e ela para ali na recepção e espera pra alguma entrevista ou pra alguma reunião de negócios, ela vê o quanto é natural as pessoas que tem alguma, tô falando agora mais focado em pessoa com deficiência, ela vê a quantidade de pessoas com deficiência passando pelo corredor e o quanto que isso é normal pras outras pessoas que não tem nenhum tipo de deficiência (coordenador).

(...): eu acho que o que facilita é a própria cultura da empresa, hoje em dia, acho que honestamente ela mudou um pouco, mas na época que eu entrei as pessoas tavam muito ciente dessa questão de diversidade, então não era nada que espantasse ninguém ver um deficiente trabalhando aqui (Auxiliar de comunicação).



## 12 CONCLUSÕES

O estudo de caso, suportado pela revisão teórica, propiciou trazer a luz um modelo de gestão da diversidade em empresa socialmente responsável, baseado na gestão de pessoas com deficiência no trabalho.

Nesta seção serão apresentadas as mais representativas inferências sobre o resultado da pesquisa, objetivando identificar as peculiaridades da gestão da diversidade com foco no grupo das pessoas com deficiência, numa empresa socialmente responsável, delineada pelos objetivos específicos propostos.

Assim como fazer um convite a reflexão sobre a premissa emergida do estudo, de que existe uma correlação determinante entre concepção de deficiência e influência da alta gestão com a eficiência do processo de inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, premissa fundamentada nas seções seguintes, por meio de um conjunto de questões e conjecturas.

Pesquisas sobre o tema Inclusão de PCDs no mercado de trabalho têm proposto que a maneira como gestores, profissionais especializados ou pares percebem a deficiência, é um elemento que facilita o entendimento sobre sua inserção (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

### 12.1 Identificação das concepções de deficiência na empresa.

Os relatos das entrevistas tanto de gestores quanto de funcionários com deficiência pressupõe uma aproximação a Inclusão Social como interpretação predominante na empresa quanto ao pensamento a cerca da deficiência, sustentado pela dimensão social da inclusão de deficiências severas, como de pessoas cegas, surdas, com síndrome de Down, por exemplo, tipos e graus de deficiência minoritariamente incluídos em outras empresas, bem como suas ações de adequação do ambiente de trabalho, instrumentalização, tratamento equânime e igualdade de oportunidades.

Pressuposto que converge com a o exposto na matriz que tem como a Inclusão Social a interpretação da deficiência, em estudo de Carvalho Freitas (2007) que sistematizou o entendimento sobre o tema Deficiência por meio de matrizes de interpretação predominantes,

pautando ações que caracterizam positivamente ou não a inserção social da pessoa com deficiência.

Apoiado no pressuposto de que a forma como as pessoas concebem a deficiência elucida a gestão das pessoas que as possui, pois influência em suas ações e escolha (CARVALHO-FREITAS, 2007) e depoimento na empresa estudada, emerge a questão relacionada a essa subseção: A concepção da deficiência pela alta gestão tem impacto nas ações de inclusão das pessoas com deficiência no trabalho?

## **12.2 Identificação da estrutura de adaptações e adequações para o trabalho de PCDs adotada pela empresa.**

É unânime entre os entrevistados, os relatos que possibilitam identificar uma especial preocupação da empresa quanto a acessibilidade de todos os funcionários, destacado pelo seu compromisso de atender as necessidades específicas das pessoas com todo tipo de deficiência.

No que se refere às adequações arquitetônicas nos edifícios, a empresa é certificada na norma NBR 9050 da ABNT, seguindo um vasto arcabouço de recomendações para apropriar as edificações a locomoção dessas pessoas.

Já a acessibilidade à comunicação e informação, observou-se que a empresa conta com a tecnologia para disponibilizar equipamentos e softwares para que pessoas com severas limitações possam executar suas atividades e tarefas.

Essas ações condizem com a revisão teórica, onde é explicitada a necessidade de se adequar a organização para que essas pessoas executem seu trabalho de forma produtiva, emergindo o exercício da cidadania.

Partindo do princípio de que existe relação entre poder e liberação de recursos orçamentários em uma empresa, a questão é a de que, a alta gestão influencia na qualidade das adequações para inclusão das pessoas com deficiência no trabalho?

### **12.3 Identificar as políticas, processos e programas de contratação de PCDs e sensibilização na empresa.**

Os relatos nas entrevistas revelam a existência de dois caminhos para o ingresso de pessoas com deficiência na empresa. Um caminho tido como padrão, onde são preenchidas as vagas pelo maior atendimento de seus requisitos, independente da pessoa ter ou não alguma deficiência. Outro caminho, denominado programa da empregabilidade, conta com todo um aparato de orientações externas, por meio de consultorias especializadas, e internas, bem como estruturação específica para preparação de pessoas com deficiência para o trabalho, caracterizado pelo objetivo de inserção social e não pelo mero cumprimento da legislação. De acordo com preconização do Instituto Ethos (2002).

A sensibilização de líderes e equipes é facilitada pelo hábito do convívio com pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, necessitando apenas do conhecimento das características da deficiência que o novo integrante da equipe possui.

Nessa subseção, a construção da terceira questão fundamenta-se na premissa de ações e escolhas da média gestão de acordo com suas interpretações das condutas decisórias da alta, emergindo a questão: A alta gestão influencia na seletividade dos tipos de deficiência, na fase de seleção e recrutamento?

### **12.4 Identificar o processo de desenvolvimento da carreira e retenção de PCDs na empresa.**

Nesse quesito, infere-se que a empresa possui um sistema justo de desenvolvimento de carreira de pessoas com deficiência, pautado pela igualdade de oportunidades para todos os funcionários, com ou sem deficiência, suportado por um rigoroso processo de meritocracia, incentivo e apoio a qualificação.

No entanto, a progressão na carreira de pessoas com deficiências severas pode sofrer limitações devido a disponibilização de tecnologia, portanto inferindo dificuldade de não responsabilidade da empresa.

Aqui conjectura-se que a concepção de deficiência exerce significativa influência, pois gestores que não acreditam no potencial de um funcionário com deficiência devido a seu

déficit de funcionalidade, dificultam a sua progressão, propiciando subterfúgios permitidos por certa dose de subjetividade no processo decisório de progressão na carreira.

### **12.5 Identificar a influência da cultura organizacional no processo de inclusão de PCDs na empresa**

Infere-se pelas respostas das entrevistas, a consolidação do processo de inclusão de pessoas com deficiência na cultura da empresa influenciada pela sistematização de práticas, programas e ideologias, tanto pela conduta demonstrada pela liderança, quanto pelos liderados.

A execução rotineira do trabalho tendo a companhia constante de várias pessoas com deficiência, principalmente severas, evoluiu naturalmente para a não atenção à deficiência e sim à pessoa, tornando o ambiente favorável ao tratamento da diversidade. Condizente com o pressuposto de (SCHEIN, 2006), de que cultura pode ser o compartilhamento das experiências vivenciadas pelo grupo e tidas como válidas, sendo transferidas para novos membros, experiências no caso, trabalhar com pessoas deficientes.

Nesse caso, ao que tudo indica, a força e influência de uma alta direção, mais precisamente do ex-presidente, engajado com a causa da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, foi quem instrumentalizou a empresa e preconizou o processo, construindo a cultura que perdura até os dias de hoje, mesmo após ter deixado o cargo. Relato aderente a explanação de Mascarenhas (2010, p. 249),

Ao longo da mudança planejada, os líderes teriam o papel de planejar e formatar processos sociais e manifestações culturais de maneira a influenciar a construção coletiva de crenças e valores, inspirando os liderados. A cultura organizacional seria vista como resultado da conceituação gerencial; símbolos e significados seriam transmitidos por seminários, *workshops*, *coaching*, meios de mídia e discursos gerenciais, sendo reforçados no âmbito de sistemas de incentivos coerentes.

Infere-se maior peso ao elemento Cultura Organizacional, onde sua relevância se justifica na significativa participação dos atores envolvidos, determinante na eficiência e eficácia no processo de inclusão. Assim como, concomitantemente infere-se a importância do engajamento da alta direção no processo de inclusão, uma vez que, como visto, sem que haja

uma mudança cultural e implantação de nova, nas empresas candidatas a incluir pessoas com deficiências no seu quadro de funcionários, o processo de inclusão poderá sofrer limitações.

### **12.6 Limitações da pesquisa**

Basicamente as limitações da pesquisa residem nas dificuldades cognitivas do pesquisador de produção de conhecimento, em parte justificada pelo escasso apoio de literatura acadêmica atualizada e alta complexidade do tema, por seu caráter social e subjetivo.

Porém sua mais significativa limitação reside na impossibilidade de elaboração de generalizações em razão da caracterização da amostra. Devido sua abrangência limitada pela escassez de disponibilidade do tempo de gestores para as entrevistas, frequente nas grandes corporações e pela não possibilidade de se estender a pesquisa em outras organizações.

Portanto os debates sobre a gestão de pessoas com deficiência no trabalho fundamentado nos resultados dessa pesquisa deverão levar em conta a baixa representatividade da população de gestores e líderes corporativos.

### **12.7 Recomendações para estudos futuros**

A primeira recomendação é aumentar a amplitude de realização da pesquisa, relacionado a quantidade de empresas pesquisadas, quantidade de regiões de localização e quantidade de gestores em cada empresa, bem como inserir empresas não reconhecidas como socialmente responsável, com experiência na gestão de PCDs, devido ao cumprimento legal.

Como segunda recomendação, a checagem da correlação do engajamento da alta gestão com a eficiência do processo de inclusão, podendo contribuir para a emersão de políticas e práticas para incrementar a eficiência atual.

Um estudo sobre a influência do tipo de deficiência no processo de inclusão e progressão na carreira dessas pessoas.

E finalmente a existência de interdependência entre as categorias de análise do presente estudo com a efetividade do processo.

Para que realmente ocorra a inclusão e integração de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho e não a sua simples inserção para o cumprimento da Lei, é preciso que velhos paradigmas sejam quebrados. Faz-se necessário entender e aceitar o diferente, assim como realizar mudanças e adequações para que estas sejam realmente parte integrante do grupo de trabalhadores e possam gozar de igualdade de oportunidades.

Assim, a inclusão das pessoas com deficiência no trabalho quando estas fizerem parte da organização como outro funcionário qualquer, cumprindo seus deveres e gozando de seus direitos.

A questão da Inclusão das pessoas com deficiência possui um forte caráter antropológico e associado à vertente social da empresa, revela um caminho possível para a real inclusão, por meio de uma estrutura de gestão que possibilite que essas pessoas se sintam parte da organização e sejam naturalmente percebidas como uma pessoa como todas as outras.

## REFERÊNCIAS

ADAMI, Anacleide Sobral et al. Aspectos históricos da pessoa com deficiência. **Revista de educação**, UNIOESTE, Cascavel, PR, v. 1, n. 1, p. 103 – 108, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/viewArticle/1013>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

AMIRALIAN, Maria L. T. et al. Conceituando deficiência. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 97-103, fev. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/rsp/v34n1/1388.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

AESST - AGENCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E A SAUDE NO TRABALHO. **Garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores com deficiência**, v. 53, p. 4, out. 2004. Disponível em: <<http://agency.osha.eu.int>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

BERSCH, Rita. **Introdução à tecnologia assistiva**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://www.assistiva.com.br/Introducao\\_Tecnologia\\_Assistiva.pdf](http://www.assistiva.com.br/Introducao_Tecnologia_Assistiva.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2014.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, São Carlos, SP, v. 2, n.1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

BORGER, Fernanda Gabriela. Introdução. In: \_\_\_\_\_ **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. f. 09. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&netAction=lnk&exprSearch=432336&indexSearch=ID>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 05 dez 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Brasília, 24 jul. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm)>. Acesso em: 25 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto Federal nº 5.296 de 02 de dezembro de 2004.** Regulamenta as Leis nº 10.048 de 08 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que específica, e nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, 02 dez. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 05 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.213 de 24 de Julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 16 set. 2014.

CARVALHO, Erenice Natália Soares de; MACIEL, Diva Maria Moraes de Albuquerque. Nova concepção de deficiência mental segundo a American Association on Mental Retardation - AAMR: sistema 2002. **Temas em Psicologia da SBP**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 2, p. 147– 156, dez. 2003. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2003000200008&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2003000200008&script=sci_abstract)>. Acesso em: 28 maio 2014.

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.** 2007. 314 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-72UKVU/maria\\_nivalda.pdf;jsessionid=3627E1ADF74274A7F72D27DA25304110?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-72UKVU/maria_nivalda.pdf;jsessionid=3627E1ADF74274A7F72D27DA25304110?sequence=1)>. Acesso em: 03 set. 2013.

\_\_\_\_\_ et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 264-275, jul/set 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000300003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000300003)>. Acesso em: 19 dez 2013.

\_\_\_\_\_ ; MARQUES Antônio Luiz . Formas de ver as pessoas com deficiência. **RAM, Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, Edição Especial, p. 100-129, mai./jun. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712010000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000300007)>. Acesso em: 18 dez. 2013.

CORDE – COORDENADORIA NACIONAL PARA INTEGRAÇÃO DA PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA. **Ata VII Reunião do Comitê de ajudas técnicas**, 14 dez. 2007. Disponível em: <[http://www.infoesp.net/CAT\\_Reuniao\\_VII.pdf](http://www.infoesp.net/CAT_Reuniao_VII.pdf)>. Acesso em: 10 \



DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar Revista**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/entrevistas\\_em\\_pesquisa\\_qualitativas.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/entrevistas_em_pesquisa_qualitativas.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2014.

ESPAÇO DA CIDADANIA. **O trabalhador com deficiência: Inclusão pela Lei de Cotas**. São Paulo; Espaço da Cidadania, 2012.

FARIAS, Norma; BUCHALLA, Cassia Maria. A classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde da organização mundial da saúde: conceitos, usos e perspectivas. **Revista Brasileira epidemiologia**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 187-193, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-790X2005000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-790X2005000200011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 ago. 2014.

FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Gestão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho**. São Paulo: Febraban, 2006. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/arquivo/cartilha/cartilha\\_gestao.pdf](http://www.febraban.org.br/arquivo/cartilha/cartilha_gestao.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2014.

FERNANDES, Adriana Lopes; SILVA, Sandro Márcio. Recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 11, n. 2, p. 186 – 206, mar. 2008. Disponível em: <<http://132.248.9.34/hevila/FACEFpesquisa/2008/vol11/no2/4.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2013.

FRANÇA, Inácia Sátiro Xavier; PAGLIUCA, Lorita Marlena Freitag; BAPTISTA, Rosilene Santos. Política de inclusão do portador de deficiência: possibilidades e limites. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 112-6, out. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/ape/v21n1/pt\\_17.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ape/v21n1/pt_17.pdf)>. Acesso em: 09 jan. 2014.

GIL, António Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Jackeline Figueiredo Barbosa. A pessoa com deficiência e o mundo do trabalho: uma parceria possível. In: ENCONTRO ABRAPSO, 14, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab\\_completo\\_2.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_2.pdf)>. Acesso em: 10 set. de 2013.

GOMES, Joaquim B. Barbosa. Ação afirmativa & princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social. A experiência dos EUA. Rio de Janeiro: Renovar, 2001. p. 35-38.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-2730.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2014.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Censo demográfico de 2010**. Brasília: IBGE, 2010a. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. **Censo demográfico de 2010**. Brasília: IBGE, 2010b. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2013.

IBV - INSTITUTO DE BIOMECANICA DE VALENCIA, ESPANHA. **ERGODIS, método de adaptação ao posto de trabalho para pessoas com deficiência**. IBV, [2013?]. Disponível em: <[http://www.ibv.org/es/productos/aplicaciones-ibv/show\\_product/82/13](http://www.ibv.org/es/productos/aplicaciones-ibv/show_product/82/13)>. Acesso em: 06 jan. 2014.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 17 maio 2014.

IIZUKA, Edson Sadao. **Programa de apoio à pessoa portadora de deficiência**. São Paulo: Programa de Gestão Pública e Cidadania, 2002.

KANDOLA, Rajvinder; FULLERTON, Johanna. Diversity: more than just an empty slogan. **Personnel Management**, London, v. 26, n.11, p. 46 – 46, nov. 1994.

KOCHAN, Thomas et al. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, New Jersey, v. 42, n.1, p. 3–21, 2003. Disponível em: <[www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)>. Acesso em: 15 ago. 2014.

KONRAD, Alison M.; LINNEHAN, Frank. Formalized HRM Structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? **Academy of Management Journal**, USA, v. 38, n.3, jun. 1995. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=92aa70d2-bc2e-43a2-8362-e0456dd688be%40sessionmgr4004&hid=4212>>. Acesso em: 08 jul. 2014.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENANPAD, 28., Curitiba, 2004. **Anais eletrônicos...** Disponível em:

<<http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/extensao/gestao-da-responsabilidade-social-empresarial-e-desenvolvimento/bibliografia-complementar/responsabilidade-socioambiental/KREITLON,%20Maria%20Priscila.%20A%20Etica%20nas%20Relacoes%20entre%20Empresas%20e%20Sociedade.pdf>> . Acesso em: 20 jan. 2014.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional**: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005. Disponível em: <<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2901/P00320\\_1.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2901/P00320_1.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 13 jan. 2014.

LIFF, Sonia. Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. **Employee Relations**, v. 19, n. 1, p. 11-26, 1997. Disponível em: <<http://researchwriting2012.pbworks.com/w/file/59874205/Diversity.pdf>>. Acesso: 05 jul. 2014.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242-254, jul./set. 2004. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1133](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1133)>. Acesso em: 27 jan. 2014.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia social do trabalho**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.55-72, dez. 1999. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37171999000100010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37171999000100010&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 27 set. 2014.

MARTINS, Laura Bezerra. Ergonomia e inclusão laboral de pessoas com deficiência. **Revista Brasileira de Tradução Visual**, v. 3, n. 3, jun./set. 2010. Disponível em: <<http://rbtv.associadosdainclusao.com.br/index.php/principal/article/view/47/57>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Novamente: podemos gerenciar a cultura? **Revista Administração de Empresa - RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 248-249, abr./jun. 2010.

ME – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Documento elaborado pelo Grupo de Trabalho nomeado pela Portaria nº 555/2007**, prorrogada pela Portaria nº 948/2007. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducespecial.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2014.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Número de pessoas com deficiência cresce no mercado de trabalho em 2010**. Brasília, 09 jan. 2014. Disponível em:

<<http://portal.mte.gov.br/imprensa/numero-de-pessoas-com-deficiencia-cresce-no-mercado-de-trabalho-em-2010.htm>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Observatório do mercado de trabalho nacional do MTE. **Boletim de Indicadores do Mercado de Trabalho Pessoas com Deficiência**, n. 05, 2011a. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A3345B2BF01334675D7DF2930/indicadores\\_boletim\\_01.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A3345B2BF01334675D7DF2930/indicadores_boletim_01.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. Brasília: MTE, 2007. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF9D75166284/inclusao\\_pessoas\\_defi12\\_07.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF9D75166284/inclusao_pessoas_defi12_07.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Boletim de análise nº 06**. Mirante de inserção de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho do estado de São Paulo. São Paulo, abr. 2011b. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31190C16013151E87B8D0F76/b\\_analise\\_06\\_PCD-Abr11.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31190C16013151E87B8D0F76/b_analise_06_PCD-Abr11.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2014.

MORAES, Lígia Cristiane; INÁCIO, Wederson Honorato. **A construção do significado da deficiência mental: possibilidades e desafios**. 2013. Disponível em: <[http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc\\_1165584045\\_57.pdf](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1165584045_57.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2014.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**, Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em: <[http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

NIDRR - NATIONAL INSTITUTE ON DISABILITY AND REHABILITATION RESEARCH. **National classification system for assistive technology devices and services**. Washington: DC.U.S. Department of Education, 2000. Disponível em: <<http://www2.ed.gov/about/offices/list/osers/nidrr/index.html>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista de enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569-576, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=512081&indexSearch=ID>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

OLIVEIRA, Ualison Rébula; RODRIGUEZ, Martius Vicente. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABREPO, 2004. p. 3833-3840. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_0034.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0034.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2014.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes**. Convenção nº 159. Aprovada na 69ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho. Genebra: OIT, 1983. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br/node/505>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes sobre Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**. São Paulo: Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, 2005. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/safework/pub/diretrizes\\_sobre\\_gestao\\_364.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/safework/pub/diretrizes_sobre_gestao_364.pdf)>. Acesso em: 29 dez. 2013.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **International day of persons with disabilities**. Theme for 2011: together for a better world for all: Including persons with disabilities in development. Genebra, 2011. Disponível em: <<http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=1561>>. Acesso em: 01 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **World Programme of Action Concerning Disabled Persons**. Genebra, 1982. Disponível em: <<http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=23>>. Acesso em: 01 out. 2013.

PASTORE, José. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: LTR, 2000.

RIBAS, João Batista Cintra. **O que são as pessoas deficientes**. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

RIBEIRO, Marco Antônio; CARNEIRO, Ricardo. A inclusão indexada: as empresas brasileiras face à Lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 545-564, jul./set. 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/440/a-inclusao-indesejada--as-empresas-brasileiras-->>. Acesso em: 14 ago. 2013.

RIBEIRO, Marcelo Afonso; RIBEIRO, Flávio. O desenvolvimento da carreira de pessoas com deficiência em empresas: dificuldades e perspectivas. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de fora, v.5, n.1, p. 127-145, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://rodadecura.wordpress.com/2012/09/11/o-desenvolvimento-da-carreira-de-pessoas-com-deficiencia-em-empresas-dificuldades-e-perspectivas/>>. Acesso em: 10 set. 2013.

ROCHA, E. F.; CASTIGLIONI, M. C. Reflexões sobre recursos tecnológicos: ajudas técnicas, tecnologia assistiva, tecnologia de assistência e tecnologia de apoio. **Rev. Ter. Ocup.**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 97-104, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rto/article/view/13968>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

\_\_\_\_\_. **Como chamar as pessoas que têm deficiência?** Publicado no livreto Vida Independente: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos. São Paulo: RNR, p. 12-16, 2003. Disponível em: <[http://www.cnbb.org.br/documento\\_geral/RomeuSasakiComochamaraspessoas.doc](http://www.cnbb.org.br/documento_geral/RomeuSasakiComochamaraspessoas.doc)>. Acesso em: 26 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Atualizações semânticas na inclusão de pessoas: deficiência mental ou intelectual? Doença ou transtorno mental? **Revista Nacional de Reabilitação**, São Paulo, v. 9, n. 43, p. 9-10, mar./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.pjpp.sp.gov.br/wp-content/uploads/2013/12/21.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

SAWAIA, Bader. **As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 414. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xhmeZDokfnYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=edgar+schein&ots=m6EZbNj3oJ&sig=459FghylUy5J4\\_f-m0wqBqm6ay0#v=onepage&q=edgar%20schein&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xhmeZDokfnYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=edgar+schein&ots=m6EZbNj3oJ&sig=459FghylUy5J4_f-m0wqBqm6ay0#v=onepage&q=edgar%20schein&f=false)>. Acesso em: 04 set. 2014.

SEDH - SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Portaria nº 142, de 16 de novembro de 2006**. Criação do Comitê de Ajudas técnicas – CAT e suas responsabilidades. Brasília, 2006.

SERT - SECRETARIA DO EMPREGO E RELAÇÕES DO TRABALHO. **PADEF**. São Paulo, 1995. Disponível em: <<https://www.empregasaopaulo.sp.gov.br/imoweb/SGU/login.do?method=iniciarLoginPadeF>>. Acesso em: 10 set. 2014.

SIT - SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Gestão de questões relativas a deficiência no local de trabalho: repertório de recomendações práticas da OIT**. Brasília: OIT 2006. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/disability/pub/gestao\\_2006\\_297.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/disability/pub/gestao_2006_297.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2013.

SILVA, Luciene M. O estranhamento causado pela deficiência: preconceito e experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Salvador, v. 11, n. 33, p. 425, set./dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782006000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782006000300004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 dez. 2013.

SILVA, Lidiane de Araújo; TAMASHIRO, Vanessa; ASSIS, Rodrigo Deamo. Terapia por contensão induzida: revisão de ensaios clínicos. **Fisioter. Mov.**, Curitiba, v. 23, n. 1, p. 153-159, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fm/v23n1/15.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2014.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Marília, v.11, n.2, p.273-294, maio/ago. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-65382005000200008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-65382005000200008&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 13 dez. 2014.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, sep./oct. 1996. Disponível em: <<http://visions-inc.org/wp-content/uploads/Making-Differences-Matter-A-New-Paradigm-for-Managing-Diversity1.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2014.

**ANEXO A - Conceitos do tipo de Deficiência e Grau de severidade, pesquisado pelo  
IBGE, censo demográfico 2010.**



### **Deficiência visual**

Foi pesquisado se a pessoa tinha dificuldade permanente de enxergar (avaliada com o uso de óculos ou lentes de contato, no caso da pessoa utilizá-los), de acordo com a seguinte classificação:

- Não consegue de modo algum - para a pessoa que declarou ser permanentemente incapaz de enxergar;
- Grande dificuldade - para a pessoa que declarou ter grande dificuldade permanente de enxergar, ainda que usando óculos ou lentes de contato;
- Alguma dificuldade - para a pessoa que declarou ter alguma dificuldade permanente de enxergar, ainda que usando óculos ou lentes de contato; ou
- Nenhuma dificuldade - para a pessoa que declarou não ter qualquer dificuldade permanente de enxergar, ainda que precisando usar óculos ou lentes de contato.

### **Deficiência auditiva**

Foi pesquisado se a pessoa tinha dificuldade permanente de ouvir (avaliada com o uso de aparelho auditivo, no caso da pessoa utilizá-lo), de acordo com a seguinte classificação:

- Não consegue de modo algum - para a pessoa que declarou ser permanentemente incapaz de ouvir;
- Grande dificuldade - para a pessoa que declarou ter grande dificuldade permanente de ouvir, ainda que usando aparelho auditivo;
- Alguma dificuldade - para a pessoa que declarou ter alguma dificuldade permanente de ouvir, ainda que usando aparelho auditivo; ou
- Nenhuma dificuldade - para a pessoa que declarou não ter qualquer dificuldade permanente de ouvir, ainda que precisando usar aparelho auditivo.

### **Deficiência motora**

Foi pesquisado se a pessoa tinha dificuldade permanente de caminhar ou subir escadas (avaliada com o uso de prótese, bengala ou aparelho auxiliar, no caso da pessoa utilizá-lo), de acordo com a seguinte classificação:

- Não consegue de modo algum - para a pessoa que declarou ser permanentemente incapaz, por deficiência motora, de caminhar e/ou subir escadas sem a ajuda de outra pessoa;

- Grande dificuldade - para a pessoa que declarou ter grande dificuldade permanente de caminhar e/ou subir escadas sem a ajuda de outra pessoa, ainda que usando prótese, bengala ou aparelho auxiliar;
- Alguma dificuldade - para a pessoa que declarou ter alguma dificuldade permanente de caminhar e/ou subir escadas sem a ajuda de outra pessoa, ainda que usando prótese, bengala ou aparelho auxiliar; ou
- Nenhuma dificuldade - para a pessoa que declarou não ter qualquer dificuldade permanente de caminhar e/ou subir escadas sem a ajuda de outra pessoa, ainda que precisando usar prótese, bengala ou aparelho auxiliar.

### **Deficiência mental ou intelectual**

Foi pesquisado se a pessoa tinha alguma deficiência mental ou intelectual permanente que limitasse as suas atividades habituais, como trabalhar, ir à escola, brincar etc. A deficiência mental é o retardo no desenvolvimento intelectual e é caracterizada pela dificuldade que a pessoa tem em se comunicar com outros, de cuidar de si mesma, de fazer atividades domésticas, de aprender, trabalhar, brincar etc. Em geral, a deficiência mental ocorre na infância ou até os 18 anos de idade. Não se considerou como deficiência mental as perturbações ou doenças mentais como autismo, neurose, esquizofrenia e psicose.

## **ANEXO B - Legislação brasileira sobre Pessoas com Deficiência**

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

[Dispositivos referentes aos direitos das pessoas com deficiência]

DECRETO LEGISLATIVO Nº 186, DE 2008

Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007.

Leis e decretos-leis

DECRETO-LEI Nº 2.848, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1940 [Institui o] Código Penal.

DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943

Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.

LEI Nº 1.521, DE 26 DE DEZEMBRO DE 1951

Altera dispositivos da legislação vigente sobre crimes contra a economia popular.

LEI Nº 4.613, DE 2 DE ABRIL DE 1965

Isenta dos impostos de importação e de consumo, bem como da taxa de despacho aduaneiro, os veículos especiais destinados a uso exclusivo de paraplégicos ou de pessoas portadoras de defeitos físicos, os quais fiquem impossibilitados de utilizar os modelos comuns.

LEI Nº 4.737, DE 15 DE JULHO DE 1965

Institui o Código Eleitoral.

LEI Nº 7.070, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1982

Dispõe sobre pensão especial para os deficientes físicos que especifica e dá outras Providências.

LEI Nº 7.210, DE 11 DE JULHO DE 1984

Institui a Lei de Execução Penal.

DECRETO-LEI Nº 2.236, DE 23 DE JANEIRO DE 1985

Altera a tabela de emolumentos e taxas aprovada pelo art. 131 da Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980.

LEI Nº 7.405, DE 12 DE NOVEMBRO DE 1985

Torna obrigatória a colocação do “Símbolo Internacional de Acesso” em todos os locais e serviços que permitam sua utilização por pessoas portadoras de deficiência e dá outras providências.

LEI Nº 7.853, DE 24 DE OUTUBRO DE 1989

Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (Corde), institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.

LEI Nº 8.069, DE 13 DE JULHO DE 1990

Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, e dá outras providências.

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

LEI Nº 8.160, DE 8 DE JANEIRO DE 1991

Dispõe sobre a caracterização de símbolo que permita a identificação de pessoas portadoras de deficiência auditiva.

LEI Nº 8.212, DE 24 DE JULHO DE 1991

Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui plano de custeio, e dá outras providências.

LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991

Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

LEI Nº 8.383, DE 30 DE DEZEMBRO DE 1991

Institui a Unidade Fiscal de Referência, altera a legislação do Imposto de Renda, e dá outras providências.

LEI Nº 8.625, DE 12 DE FEVEREIRO DE 1993

Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos estados e dá outras providências.

LEI Nº 8.642, DE 31 DE MARÇO DE 1993

Dispõe sobre a instituição do Programa Nacional de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (Pronaica) e dá outras providências.

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993

Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências.

LEI Nº 8.686, DE 20 DE JULHO DE 1993

Dispõe sobre o reajustamento da pensão especial aos deficientes físicos portadores da Síndrome de Talidomida, instituída pela Lei nº 7.070, de 20 de dezembro de 1982.

LEI Nº 8.687, DE 20 DE JULHO DE 1993

Retira da incidência do Imposto de Renda benefícios percebidos por deficientes mentais.

LEI Nº 8.742, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1993

Dispõe sobre a organização da assistência social e dá outras providências.

LEI Nº 8.899, DE 29 DE JUNHO DE 1994

Concede passe livre às pessoas portadoras de deficiência no sistema de transporte coletivo interestadual.

LEI Nº 8.989, DE 24 DE FEVEREIRO DE 1995

Dispõe sobre a isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), na aquisição de automóveis para utilização no transporte autônomo de passageiros, bem como por pessoas portadoras de deficiência física, e dá outras providências.

LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996

Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

LEI Nº 9.455, DE 7 DE ABRIL DE 1997

Define os crimes de tortura e dá outras providências.

LEI Nº 9.503, DE 23 DE SETEMBRO DE 1997

Institui o Código de Trânsito Brasileiro.

LEI Nº 9.533, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997

Autoriza o Poder Executivo a conceder apoio financeiro aos municípios que instituírem programas de garantia de renda mínima associados a ações socioeducativas.

LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998

Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

LEI Nº 9.656, DE 3 DE JUNHO DE 1998

Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde.

LEI Nº 9.867, DE 10 DE NOVEMBRO DE 1999

Dispõe sobre a criação e o funcionamento de cooperativas sociais, visando à integração social dos cidadãos, conforme especifica.

LEI Nº 9.961, DE 28 DE JANEIRO DE 2000

Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e dá outras providências.

LEI Nº 10.048, DE 8 DE NOVEMBRO DE 2000

Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências.

LEI Nº 10.098, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000

Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

LEI Nº 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001

Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

LEI Nº 10.182, DE 12 DE FEVEREIRO DE 2001

Restaura a vigência da Lei nº 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, que dispõe sobre a isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) na aquisição de automóveis destinados ao transporte autônomo de passageiros e ao uso de portadores de deficiência física, reduz o imposto de importação para os produtos que especifica, e dá outras providências.

LEI Nº 10.216, DE 6 DE ABRIL DE 2001

Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental.

LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002

Institui o Código Civil.

LEI Nº 10.436, DE 24 DE ABRIL DE 2002

Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e dá outras providências.

LEI Nº 10.671, DE 15 DE MAIO DE 2003

Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências.

LEI Nº 10.708, DE 31 DE JULHO DE 2003

Institui o auxílio-reabilitação psicossocial para pacientes acometidos de transtornos mentais egressos de internações.

LEI Nº 10.845, DE 5 DE MARÇO DE 2004

Institui o Programa de Complementação ao Atendimento Educacional Especializado às Pessoas Portadoras de Deficiência, e dá outras providências.

LEI Nº 11.126, DE 27 DE JUNHO DE 2005

Dispõe sobre o direito do portador de deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhado de cão-guia.

LEI Nº 11.133, DE 14 DE JULHO DE 2005

Institui o Dia Nacional de Luta da Pessoa Portadora de Deficiência.

LEI Nº 12.190, DE 13 DE JANEIRO DE 2010



Concede indenização por dano moral às pessoas com deficiência física decorrente do uso da talidomida, altera a Lei nº 7.070, de 20 de dezembro de 1982, e dá outras providências.

#### LEI Nº 12.513, DE 26 DE OUTUBRO DE 2011

Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (Pro Jovem); e dá outras providências.

#### LEI Nº 12.587, DE 3 DE JANEIRO DE 2012

Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana; revoga dispositivos dos Decretos-Leis nos 3.326, de 3 de junho de 1941, e 5.405, de 13 de abril de 1943, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e das Leis nos 5.917, de 10 de setembro de 1973, e 6.261, de 14 de novembro de 1975; e dá outras providências.

#### LEI Nº 12.594, DE 18 DE JANEIRO DE 2012

Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase), regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional; e altera as Leis nos 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente); 7.560, de 19 de dezembro de 1986, 7.998, de 11 de janeiro de 1990, 5.537, de 21 de novembro de 1968, 8.315, de 23 de dezembro de 1991, 8.706, de 14 de setembro de 1993, os Decretos-Leis nos 4.048, de 22 de janeiro de 1942, 8.621, de 10 de janeiro de 1946, e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

#### LEI Nº 12.622, DE 8 DE MAIO DE 2012

Institui o Dia Nacional do Atleta Paraolímpico e dá outras providências.

#### LEI Nº 12.764, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2012

Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

LEI COMPLEMENTAR Nº 142, DE 8 DE MAIO DE 2013

Regulamenta o § 1º do art. 201 da Constituição Federal, no tocante à aposentadoria da pessoa com deficiência segurada do Regime Geral de Previdência Social – RGPS. Brasília, 08 mai 2013

Decretos

DECRETO Nº 22.626, DE 7 DE ABRIL DE 1933

Dispõe sobre os juros nos contratos e dá outras providências.

DECRETO Nº 57.654, DE 20 DE JANEIRO DE 1966

Regulamenta a Lei do Serviço Militar (Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964), retificada pela Lei nº 4.754, de 18 de agosto de 1965.

DECRETO Nº 83.527, DE 30 DE MAIO DE 1979

Regulamenta a execução da Lei nº 6.592, de 17 de novembro de 1978, que concede amparo aos ex-combatentes julgados incapazes definitivamente para o serviço militar.

DECRETO Nº 99.710, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1990

Promulga a Convenção sobre os Direitos da Criança.

DECRETO Nº 129, DE 22 DE MAIO DE 1991

Promulga a Convenção nº 159, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes.

DECRETO DE 3 DE AGOSTO DE 1993

Dispõe sobre a execução do Acordo sobre Regulamentação Básica Unificada de Trânsito, entre Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai, de 29 de setembro de 1992.

DECRETO Nº 2.181, DE 20 DE MARÇO DE 1997

Dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), estabelece as normas gerais de aplicação das sanções administrativas previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, revoga o Decreto nº 861, de 9 de julho de 1993, e dá outras providências.

DECRETO Nº 2.682, DE 21 DE JULHO DE 1998

Promulga a Convenção nº 168 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relativa à Promoção do Emprego e à Proteção contra o Desemprego.

DECRETO Nº 2.745, DE 24 DE AGOSTO DE 1998

Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) previsto no art. 67 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997.

DECRETO Nº 3.000, DE 19 DE MARÇO DE 1999

Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza.

DECRETO Nº 3.048, DE 6 DE MAIO DE 1999

Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências.

DECRETO Nº 3.298, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1999

Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências.

DECRETO Nº 3.321, DE 30 DE DEZEMBRO DE 1999

Promulga o Protocolo Adicional à Convenção Americana sobre Direitos Humanos em Matéria de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, “Protocolo de São Salvador”, concluído em 17 de novembro de 1988, em São Salvador, El Salvador.

DECRETO Nº 3.389, DE 22 DE MARÇO DE 2000

Dispõe sobre a execução do Acordo de Complementação Econômica nº 43, entre os governos da República Federativa do Brasil e da República de Cuba.

DECRETO Nº 3.691, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000

Regulamenta a Lei nº 8.899, de 29 de junho de 1994, que dispõe sobre o transporte de pessoas portadoras de deficiência no sistema de transporte coletivo interestadual.

DECRETO Nº 3.956, DE 8 DE OUTUBRO DE 2001

Promulga a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência.

DECRETO Nº 5.085, DE 19 DE MAIO DE 2004

Define as ações continuadas de assistência social.

DECRETO Nº 5.296, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004

Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências.

DECRETO Nº 5.626, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2005

Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais (Libras), e o art. 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

DECRETO Nº 5.645, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2005

Dá nova redação ao art. 53 do Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004.

DECRETO Nº 5.762, DE 27 DE ABRIL DE 2006

Prorroga, por sessenta dias, o prazo previsto para expedição da norma complementar de que trata o art. 2º do Decreto nº 5.645, de 28 de dezembro de 2005.

DECRETO Nº 5.904, DE 21 DE SETEMBRO DE 2006

Regulamenta a Lei nº 11.126, de 27 de junho de 2005, que dispõe sobre o direito da pessoa com deficiência visual de ingressar e permanecer em ambientes de uso coletivo acompanhada de cão-guia e dá outras providências.

DECRETO Nº 6.214, DE 26 DE SETEMBRO DE 2007

Regulamenta o benefício de prestação continuada da assistência social devido à pessoa com deficiência e ao idoso de que trata a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e a Lei nº

10.741, de 1º de outubro de 2003, acresce parágrafo ao art. 162 do Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, e dá outras providências.

DECRETO Nº 6.949, DE 25 DE AGOSTO DE 2009

Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007.

DECRETO Nº 7.037, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2009

Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3) e dá outras Providências.

DECRETO Nº 7.212, DE 15 DE JUNHO DE 2010

Regulamenta a cobrança, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI).

DECRETO Nº 7.235, DE 19 DE JULHO DE 2010

Regulamenta a Lei nº 12.190, de 13 de janeiro de 2010, que concede indenização por dano moral às pessoas com deficiência física decorrente do uso da talidomida.

DECRETO Nº 7.237, DE 20 DE JULHO DE 2010

Regulamenta a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, para dispor sobre o processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social para obtenção da isenção das contribuições para a seguridade social, e dá outras providências.

DECRETO Nº 7.512, DE 30 DE JUNHO DE 2011

Aprova o Plano Geral de Metas para a Universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado Prestado no Regime Público (PGMU), e dá outras providências.

DECRETO Nº 7.612, DE 17 DE NOVEMBRO DE 2011

Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Plano Viver sem Limite.

**ANEXO C – Procedimentos de emergência – AESST, v. 53, p. 4.**

**Lembre-se!** Muitas das medidas destinadas a melhorar a acessibilidade ao local de trabalho facilitam igualmente a sua evacuação.

- Verifica-se a necessidade de **localizar** os trabalhadores com deficiência em partes do edifício com maior facilidade de saída?

- É necessário algum **equipamento especial**, como uma cadeira de evacuação? Proceder a um ensaio do equipamento antes da sua aquisição, dar formação na sua utilização e garantir a sua manutenção e verificação em simultâneo com o restante equipamento de resposta a emergências.

- As **áreas de armazenagem dispõem** do equipamento de evacuação necessário? Estas áreas são de fácil acesso?

- Em caso de emergência, existem **trabalhadores identificados** para alertar e assistir os trabalhadores com deficiências visuais ou outros com problemas de mobilidade (assistentes de evacuação)?

- Existem luzes estroboscópicas e outros **dispositivos de alerta visuais ou vibratórios** para complementar os alarmes audíveis? Os alarmes visuais estão instalados em todas as áreas, incluindo nas instalações sanitárias?

- As rotas e os procedimentos **têm em conta a movimentação potencialmente mais lenta** de pessoas com deficiência?

- Todas as pessoas com deficiência conhecem as rotas de evacuação e tiveram acesso a **instruções e formação** em procedimentos de segurança? Distribuir os procedimentos de emergência nos formatos Braille, caracteres grandes, ficheiros de texto e cassetes.

- Os responsáveis em caso de incêndio e os assistentes de evacuação receberam **formação**? Os domínios de formação abrangem: as técnicas de evacuação a utilizar, particularmente a forma como transportar ou assistir indivíduos que utilizem dispositivos de auxílio à mobilidade; a utilização de qualquer equipamento especial de evacuação; a formação em linguagem gestual básica para comunicar de forma eficaz com pessoas surdas, e as instruções para pessoas que utilizem animais de assistência.

- Estão estabelecidas **áreas de salvamento e locais** protegidos do perigo imediato?
  
- Obtém-se **aconselhamento** quando necessário? Consultar os departamentos locais de bombeiros, polícia e salvamento, periodicamente, a fim de apurar se, por exemplo, as pessoas com deficiência devem permanecer nos seus locais de trabalho, reunir-se numa área de refúgio para esperar a chegada das equipas de salvamento, ou evacuar imediatamente as instalações. Consultar organizações especializadas em deficiências para aconselhamento específico.
  
- As disposições relativas a pessoas com deficiência estão previstas nos **procedimentos de evacuação escritos**?
  
- As **disposições são revistas periodicamente**?
  
- Os trabalhadores são encorajados a **fazer uma lista** com medicação, alergias, equipamento especial, nomes, endereços e números de telefone de médicos, farmácias, membros da família e amigos, e outras informações importantes?
  
- Existe à disposição um **kit de material** com luvas adequadas (utilizadas para proteger as mãos dos trabalhadores dos detritos quando empurram as suas cadeiras de rodas manuais), kits de remendos para reparar pneus furados, e baterias suplentes para os utilizadores de cadeiras de rodas motorizadas ou scooters?



**ANEXO D - Questionário para Gestores e Líderes**

- 1 - Qual são as políticas da empresa para gestão de pessoas com deficiência?
- 2 - Qual são as motivações, a história e a evolução das experiências da empresa neste tema?
- 3 - Quem/que grupos estão envolvidos neste tema?
- 4 - Qual o envolvimento do plano estratégico com o tema?
- 5- Quais são os avanços e desafios no processo de implantação das políticas e programas?
- 6 – Existem lacunas?
- 5 – Quais os agentes facilitadores e dificultadores no processo?
- 6 - Como ocorreu na prática o processo de integração com os trabalhadores PCDs e os não para recebe-los da empresa?
- 7 - Como foi/é o processo de acolhida?
- 8 - Existe mensuração/percepção sobre mudanças e impactos na qualidade de vida?
- 9 – Qual a eficácia e eficiência dos processos?
- 10 – Como é ter um deficiente como subordinado?
- 10 – Como é o desenvolvimento e progressão na carreira de PCDs?
- 11 – Me fala sobre o programa de empregabilidade de PCDs.
- 12 – Me explica a visão que a empresa tem dos funcionários PCDs .
- 13 – Quais os programas existentes relacionado com a diversidade?
- 14 – São contratados PCDs somente pelo grupo?

15 – Quais os programas de segurança para trabalhadores PCDs?

16 – Como funciona esse programa de atração de talentos?

### **Questionário para funcionários com deficiência**

1 - Como foi e como é a integração na prática de PCDs? Como foi a preparação? Como foi a sua?

2 - Qual são as motivações, a história e a evolução das experiências da empresa neste tema?

3 - Quais as iniciativas freqüentes do DH?

4 - Quem/que grupos estão envolvidos neste tema?

5 - Qual é o seu envolvimento com o assunto?

6 - Possíveis lacunas?

7 - Agentes facilitadores e dificultadores?

- Qualidade Vida?

8 - Condições de segurança e saúde no trabalho (condições de trabalho): implicam condições de trabalho que assegurem a manutenção da segurança e da saúde do trabalhador, envolvendo a jornada e a carga de trabalho, equipamentos disponibilizados para a execução do trabalho e ambiente saudável (preservação da saúde do trabalhador).

9 - Uso e desenvolvimento de capacidades: implica o aproveitamento do talento humano, isto é, significa autonomia, uso de habilidades variadas e participação no processo total de trabalho.

10 - Oportunidade de crescimento e segurança (oportunidades de crescimento profissional): implica a possibilidade de desenvolver carreira e ter segurança quanto à manutenção do trabalho, isto é, abarca as políticas da instituição relacionadas ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados.

11 - Integração social na organização: significa apoio dos grupos primários, igualdade de oportunidades, ausência de preconceitos e cultivo ao bom relacionamento.

12 - Trabalho e espaço total da vida (equilíbrio trabalho e vida): possibilidade de equilibrar o tempo e a energia dedicados à empresa e aos demais espaços da vida.

13 - Relevância do trabalho na vida (relevância do trabalho): investiga-se a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade e à relevância do trabalho desempenhado.

## **ANEXO E – Resultado das entrevistas**

ENTREVISTADO	CATEGORIA - ADAPTAÇÃO
gerente	<p>(...) Primeiro que este prédio e todos os nossos prédios eles são acessíveis, então seguem a NBR 9050, tem acessibilidade que permite essa inclusão.</p> <p>(...), só que pra que ela seja produtiva tanto quanto outra pessoa muitas vezes elas precisam de adaptações ou de instrumentos que permitam essa produtividade acontecer, seja um leitor de telas, seja uma lupa pra quem tem baixa visão, seja pro auditivo a libras na tradução das reuniões, então quando tem reuniões importantes nós contratamos tradutores de libras pra essas pessoas que são totalmente surdas, aqui tem mais de vinte</p> <p>(...) O que eu busco, eu me preocupo em gerenciar essas pessoas da maneira com que ela compreende bem a informação que eu preciso passar, mas a mesma preocupação com um estilo diferente, cada um em uma equipe tem seu estilo e sua forma de se gerenciada, o gestor tem que ter essa sabedoria de gerenciar essa diversidade porque uma equipe é diversa, cada um age de um jeito, reage de outro a uma intervenção sua, precisa de mais ou menos atenção independentemente de ser uma pessoa com deficiência e eu não gosto.....,</p>
gerente	<p>(...): assim, o job description é igual, o que vai mudar é o como. Então por exemplo, na minha outra posição eu tinha uma pessoa que tinha síndrome de Down que agora é lá da equipe do Marcelo, ele comentou? a Estela. Então, ela arruma os jornais, ela etiqueta as revistas. Se não fosse uma pessoa com deficiência seria outra., ela faria as mesmas coisas, mas pro Down o que que é importante? Ter um acompanhamento mais próximo, escrever tudo que a pessoa tem que fazer, colocar lá porque pode ter um esquecimento, então o como, a forma que altera, mas o job description não deve alterar porque se alterar voce tá sendo caridoso. Porque ela tá na função porque voce avaliou e ela tá na função porque ela tem as competências necessárias pra aquela função.</p>
coordenador	<p>(...)ela tem certificações, como a NBR 9050 que é uma certificação que permite que todo deficiente transite pelo prédio</p> <p>(...)lógico que voce tem aí uma parte de infra, voce precisa , por exemplo, voce ter um treinamento e ter uma pessoa como interprete, nem todas as vezes que voce tem um treinamento, voce tem ele pro deficiente, mas o que agente não deixa faltar é, os treinamentos que aquele deficiente precisa pra ele atingir outros degraus ali e se desenvolver.</p> <p>(...), tem alguns e-learns que não são adaptados por questão de plataforma, que é uma plataforma global, mas o conteúdo ele é transmitido pra essas pessoas de uma outra forma, então agente tem um trabalho pra aqueles pontos que são essenciais pra pessoa que a pessoa se desenvolva e se integre e esteja de acordo com as normas que agente tem obrigatórias agente encontra meios pra que essa pessoa tenha acesso ao conteúdo.</p> <p>(...). No caso da Estela, tem a ADID que é a associação, enfim, é uma associação que lida especificamente com quem tem síndrome de Down e eles tem mais preparo pra isso, até porque, agente não tá ali com sete mil pessoas no dia a dia, então, eles apoiam agente pra construir uma rotina pra ela, por exemplo, agora ela vai sair da área e vai pra outra, eles ajudam a preparar essa transição né, então a Estela especificamente tem uma rotina desenhada pra ela, o Renato não, o Renato se saísse o Renato e entrasse uma pessoa que não tem deficiência, ela teria a mesma rotina, as mesmas metas, as mesmas questões, diria que pra Estela é um pouco diferenciado por conta de algumas limitações a mais, mas ela tem a rotina dela, por exemplo, ela chega oito horas da manhã, abre o Centro de Conhecimento, fica lá até as nove, depois ela arruma as revistas, depois ela scaneia algumas matérias, depois ela etiqueta algumas revistas, então ela tem uma rotina de acordo com a capacidade dela permite, basicamente é isso.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA - ADAPTAÇÃO
cadeirante	<p>(...) A empresa ela tá adaptada pra todas as deficiências, nós temos aqui síndrome de Down, cegos, surdos, cadeirantes, amputados, etc. Por exemplo, aquelas que tem baixa visão, o computador é adaptado pra aquela..., tem uma lente de aumento pra que ela possa trabalhar e desempenhar suas funções, aquela pessoa que é totalmente cega, ela tem um software que quando voce tem as palavras ela faz a leitura, então o cego pode..., ele tem esses suportes, as impressoras em braile para os cegos, ou seja, os elevadores todos eles adaptados pra todas as lesões, com aquele piso onde voce pode sentir..., quando o cego tá se aproximando ele sente que tem uma diferença, o piso também é diferente no andar nos corredores, o cego também tem essa percepção, ou seja, os elevadores eles tem aquela questão da luminosidade para aquelas pessoas que tem baixa visão pra ver se já chegou, elevadores tem sou, ou seja, informa os andares, aquelas inscrições em Braile, todas as andas tem a sua angulação correta pra que o cadeirante possa ter uma acessibilidade, então aqui dentro da empresa tem todo amparo, todo o preparo pra todas as deficiências. Ela está cem por cento adaptada, isso com certificação pelos órgãos competentes. Não tem, a pessoa depois que ela foi treinada ela exerce sua função sem nenhum problema.</p> <p>(...) A empresa, ela, eu diria que ela se antecipa, na verdade existem dentro da NBR 9050 que dita as normas pra uma perfeita adaptação, a Serasa tem itens que não está na 9050, ela se antecipa a algumas adaptações, porque ela vê a necessidade, então ela coloca, ela coloca, ela faz estas adaptações e isso não tá nem previsto na norma.</p> <p>(...): por exemplo, no banheiro de deficientes, caso o deficiente sofra um tombo e lá dentro ele fique trancado, uma escotilha pode ser aberta pelo lado de fora pela brigada e ele solta lá dois parafusos, abre a porta e levanta o deficiente. Quando eu vi isso no banheiro, eu conheço um pouco da NBR9050, eu falei "gente, isso aqui não tá na norma</p>
deficiente visual	<p>(...), agente tinha uma situação no passado onde se achava que o <i>virtual vision</i> que é o leitor de tela pra deficiente visual era o melhor software, esse programa não precisa nem de monitor, ele lê tudo que tá na tela e voce usa um fone de ouvido, eu uso ele pra textos muito longos, pra curtos eu uso a lente. Pra textos mais longo eu seleciono, aperto o <i>enter</i> e escuto aquele texto através do <i>virtual vision</i>.</p> <p>(...)eu tenho além do <i>virtual vision</i>, uma lupa eletrônica, na verdade uma moça saiu e eles oferecem pros outros. E depois de um tempo eu apresentei pra eles scanner bookhedeer, um <i>scanner</i> que voce coloca o livro em qualquer posição, ele lê e transforma em áudio e eu comentei que um desses me ajudaria bastante, porque comunicação agente tem que ler bastante e foi comprado pra mim e pra outras pessoas eu sei que foi comprado outros equipamentos específicos, então agente sempre é bem atendido.</p>
deficiente físico	não mencionou nada sobre essa categoria
cadeirante	<p>(...): sim eu enxergo porque ainda tem programas que não tem acessibilidade pra deficiente visual, por exemplo, não sei até que ponto isso impacta, não sei se existe um mapeamento também pra que aquela trabalha nas áreas que existe acessibilidade pra ela, mas acho que isso é ruim.</p>
cega	<p>(...): é, voce recebe a ferramenta de trabalho, que no meu caso é o computador com leitor de telas, com sintetizador de voz e tal e aí as vezes voce precisa fazer algumas adaptações, por exemplo, nem todos sistemas são acessíveis com leitor de tela, as vezes voce precisa da ajuda de um outro colega, o que dá pra adaptar é adaptável, seja por intermédio de alguém ou..., eu já vi casos da customização de alguns sistemas pra algumas pessoas assim, casos específicos.</p> <p>(...): olha, é muito interessante, até pela minha experiência. Eu moro muito longe daqui, moro lá em Guarulhos e vir pra cá e voltar pra lá todo dia é muito desgastante, gastava mais ou menos umas três horas por dia neste trajeto, contando ida e volta e aí a empresa começou um programa de home office do ano passado pra cá, aí eu pedi , falei com minha coordenadora, falei "voce acha que isso poderia ser viável, porque algumas pessoas da minha equipe estão em home office já há bastante tempo?" e aí ela conversou com nosso gerente, ele concordou, aí eles fizeram o pedido e me concederam o home office, aí eu venho pra cá uma vez por semana e aí mudou completamente, né, que o tempo que eu tenho agora é muito maior.</p> <p>(...) mas eu sei que as calçadas aqui do entorno da sede, elas são razoavelmente adaptadas.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA - ADAPTAÇÃO
<i>coworker</i>	<p>(...) o que agente presencia bastante é a preocupação da nossa parte de desenvolvimento humano com eles, por exemplo, tem um evento em algum lugar aqui de São Paulo, o lugar tem que ser totalmente adaptado, eles questionam depois como que foi pros deficientes, se foi tudo ok, eles preocupam assim no prédio também, tudo eles tem essa preocupação com o deficiente</p> <p>(...) O prédio que é bem adaptado pra tudo, tanto pra, pra qualquer tipo de deficiência o prédio é adaptado.</p> <p>(...) é igual pra todo mundo, não faz diferença. É assim, o que agente vê é que vai fazendo teste, por exemplo, agente passa, meu coordenador passa uma função pra ele, se ele identifica que a deficiência dele atrapalha nessa função, ele troca, mas pro analista não ser prejudicado, mas é igual.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA - SENSIBILIZAÇÃO
<i>gerente</i>	<p>(...) políticas são iguais pra todos, o que diferencia é que, por exemplo, tem um cego, ele vai ter que ter um programa específico pra ele conseguir lê, interagir. O surdo, agente tem todo um treinamento com os líderes, olha você não pode falar de costas pra uma pessoa surda, mas as políticas, os treinamentos nada difere, agente tem que dar condições no ambiente pra que essa dificuldade dele não seja um impedimento para o trabalho</p> <p>(...) ela tem especificamente uma área de cidadania corporativa com programa de empregabilidade que tem todo um preparo, desde a contratação até a parte de gestão desse projeto, preparação das pessoas, do ambiente, reuniões com as pessoas que ingressam no programa de diversidade e as que já estavam aqui há mais tempo, pra que agente consiga tratar esse tema de forma natural,</p>
<i>gerente</i>	<p>(...) ele implica na sensibilização pra diversidade da pessoa com deficiência nas equipes, então nós temos hoje oficinas de sensibilização, nós temos uma preocupação de fortalecer o vínculo com o funcionário e com o tutor desse funcionário, tutor e líder, então a nossa preocupação agente faz plantões de atendimento pro líder e pro liderado deficiente pra poder trocar necessidades específicas.</p> <p>(...) agente trabalha nessas oficinas com polos de pessoas deficientes falando do seu dia-a-dia, surdo, cadeirante, o cego, como é seu dia-a-dia, pra quebrar barreira do desconhecido e daquela curiosidade que as pessoas tem vergonha de perguntar, né, não perguntam como o cego vai no mercado e compra as coisas, porque isso nossa, como vou falar um negócio desses, ou então como o surdo acorda sem despertador pra vim trabalhar, mas eles tem os mecanismos, só que as pessoas por desconhecimento acham meu Deus, como que o cara faz. A discriminação é essa porque voce taxa a pessoa como incapaz e não é incapaz, não é, ela tem uma limitação que pode ser sanada com os devidos instrumentos e apoios necessários.</p> <p>(...): então depende da deficiência. Se for uma deficiência auditiva tem a K&amp;K que vai fazer um meio dia de integração com a equipe e o líder, antes do deficiente chegar e depois que chega também faz esse acolhimento.</p> <p>(...) Pra falar, agente fala um pouco da deficiência, das principais características da equipe e do líder. Depois no caso do auditivo a K&amp;K vem aqui e trabalha um pouco mais com essa liderança já com a presença dele. Então agente faz um trabalho de sensibilização prévia</p> <p>(...). Nos plantões de atendimento e tem um trabalho que agente faz de fórum de sensibilização da sociedade então uma vez por ano pelo menos agente contrata um especialista, um palestrante de inclusão da pessoa com deficiência pra sensibilizar o terceiro setor, o governo e empresas, então convida profissionais de fora da empresa, pra serem sensibilizados com a temática da inclusão de PCD, esse é um trabalho que agente faz também e tem a bandeira da rede empresarial de inclusão social, nós fazemos parte, nós somos o propulsor dessa rede, em maio de 2012, agente lançou uma rede, um movimento empresarial a favor da inclusão, isso também faz parte da bandeira de inclusão de PCD, chama rede empresarial de inclusão social, tem site até hoje e tem vários encontros mensais que agente discute a temática e promove esse compartilhamento de experiências entre todas as grandes organizações, agente já tem setenta empresas filiadas a rede.</p> <p>(...) tem toda uma preparação do ambiente de trabalho, seja por instrumento, seja por sensibilidade da própria equipe pra que essa pessoa se sinta realmente produtiva</p>



ENTREVISTADO	CATEGORIA - SENSIBILIZAÇÃO
coordenador	<p>(...) por exemplo, a parte de educação que eu atuo, agente tá agora construindo um e-learn sobre diversidade, então assim, cada área com um ponto específico ali tratando nessa seara. Área de desenvolvimento de liderança agente tá pensando em ações mais específicas pra líderes, enfim, pra quebrar um pouco dessas barreiras, porque isso é uma coisa constante, agente tem líderes entrando a cada dia na empresa que vem de outras culturas, de outras organizações, que agente precisa balizar principalmente pra que as pessoas que tenham algum tipo de deficiência ou de que tenha alguma escolha diferente de religião, sexo e etc.; que elas consigam ter a produtividade da mesma forma que uma pessoa que siga um padrão da sociedade</p> <p>(...) eu não sei nome de programa, eu sei que a Serasa sempre traz palestrantes, parte de conscientização, o Ribas fazia muito essa interface, existe um programa de profissionalização, não sei se existe ainda, tudo isso pra preparar uma pessoa que tem deficiência</p> <p>(...) por exemplo, um líder, tem o apoio da área de diversidade que eu por exemplo, voce citar eu como um líder que pro Renato, na época o Ribas tava aqui, então ele conversou com o Ribas a respeito da deficiência dele, eu não conhecia, não sabia quais eram as limitações, ele me explicou e a K&amp;K que é uma consultoria aplicou testes pra ele, pra saber exatamente o que afetaria no dia a dia essa deficiência que ele tem, paralisia, ele me preparou e me ajudou na entrevista e num preparo pro dia a dia, assim, agente tem um apoio da diversidade nas questões de conscientização, como lidar com a deficiência, de como acompanhar e como desenvolver essas pessoas.</p> <p>(...) o que eu sempre fiz foi conversar antes com a equipe pra explicar qual era o tipo de deficiência e preparar as pessoas pra receber da melhor forma possível, tranquilo, nunca tivemos problemas. Se as pessoas saberem qual é a deficiência e as limitações, o próximo passo é receber a pessoa como outra qualquer. De preparo. de preparar as pessoas pra saber o que dá pra fazer, o que não dá e de acordo com isso utilizar da melhor forma. Aproveitar da melhor forma o potencial daquela pessoa.</p>
cadeirante	<p>(...), eu já vi assim uma situação de integração quando o pessoal terminou o curso, essa capacitação, o Ribas promoveu uma integração, chamou pessoas que eram mais antigas pra falar um pouco como foi a sua entrada, como foram os primeiros meses, uma situação mais festiva do que integração pra mostrar pessoas que estão aqui dentro que deram muito certo, muito certo é voce colocar uma pessoa e ela crescer e a pessoa não se estagnar, fazer cursos, fazer cursos fora da empresa, por exemplo, voce entrou e tem uma faculdade básica, depois ele busca uma pós graduação, depois ele busca um MBA, melhorar o seu inglês e outras áreas que demandam pessoas com esse perfil normalmente vai buscando, seja deficiente ou não.</p> <p>(...)e aqui os líderes tão treinados intensamente, mas não é só sobre deficiência é treinado sobre tudo, aqui tem uma preocupação muito grande com os líderes, eles tem assim, reciclar é pra material, mas sempre tem novas informações pra ser passadas. A liderança, eu acredito que elas recebam informações como tratar, é mais um item do que é passado num treinamento geral pra uma liderança, quando a pessoa tem um cargo de liderança, ele tem que fazer constantes treinamentos e acho que um ponto é como tratar pessoas com deficiência, mas eu acho que dentro do programa que é muito grande quando o sujeito ascende a um cargo de liderança, é mais um item</p>
deficiente visual	não declarou nada sobre a categoria Sensibilização
deficiente físico	<p>(...) O que agente quer é conscientizar a população empresarial a poder a não ver agente como se fosse um tipo de um monstro, um estranho no ninho, nós não somos um estranho. Eu me considero uma pessoa normal e eu estudo pra ser uma pessoa normal hoje.</p> <p>(...) vou guardar sempre na minha memória porque a primeira forma de integração que eu passei aqui, integração com as pessoas que estavam entrando, foi muito bom e eu posso dizer o seguinte, teve uma pessoa aqui do desenvolvimento humano, eu cheguei já abri as portas, senta aí, fica tranquilo, espera aí que ele vai chegar as nove, pode ficar tranquilo, então de acolhimento eu fui maravilhosamente bem acolhido desde o início.</p>
cadeirante	não declarou nada sobre a categoria Sensibilização
cega	não declarou nada sobre a categoria Sensibilização
coworker	não declarou nada sobre a categoria Sensibilização

ENTREVISTADO	CATEGORIA – SELEÇÃO E RECRUTAMENTO
gerente	<p>(...) programa da empregabilidade é um programa que permite a entrada de pessoas com deficiência no primeiro nível de posição na organização, eles entram como auxiliares, existem vagas específicas para a inclusão da pessoa com deficiência como auxiliar, esse programa ele prevê o que? ele prevê uma capacitação de, no caso de surdos, de língua portuguesa, uma capacitação de equipe e de líderes que acolhem a pessoa surda de libras</p> <p>(...)Agora agente define perfil, agente vê uma pessoa que é um auxiliar no programa, então que que voce precisa na tua área? skills, competências e aí busca esse profissional que tem mais alinhamento com as competências esperadas na área.</p> <p>(...). Agente trabalha com atração e retenção de talentos que é uma outra área de RH e agente faz um trabalho de busca de perfis é...principalmente cargos iniciais. Por exemplo, vai ser internalizada uma área de digitalização de documentos e eu tô junto com a área de atração pra tentar contratar pra essa área pessoas com síndrome de Down porque é um processo que dentro do perfil do síndrome de Down consegue trabalhar tranquilamente. Então não é uma vaga específica criada pra entrada de pessoas com deficiência no programa mas uma vaga que já existe , então agente faz esse cruzamento.</p>
gerente	<p>(...): programa que hoje a empresa tem, ela dá um treinamento pra um publico quando essas pessoas entram, ela tem parcerias com outras empresas, agente tem uma rede de cidadania e hoje agente busca inclusão, incluir essas pessoas, muitas vezes agente não consegue, porque uma coisa que o Ribas falava muito que quando agente contrata uma pessoa com deficiência agente não tá fazendo uma caridade, agente contrata porque agente enxerga que ela consegue desempenhar bem aquela função, que ela pode ser treinada, então assim, hoje quando agente abre uma vaga e agente ve possibilidade de ter pessoas com deficiência nesta vaga, agente preza por isso.</p>
coordenador	<p>(...)das duas formas, por exemplo, se eu tenho uma vaga de analista de educação corporativa, ela aberta pro mercado sem fazer distinção de raça, credo, deficiência. Eu vou receber candidatos que tenham aquele perfil que eu tracei, por exemplo, precisa falar inglês, tenha experiência em educação corporativa, pra mim não tem restrição. Caso a deficiência permita que ele exerça o papel que é. Vamos supor vai, um deficiente auditivo pra dar aula, pra dar uma integração, não que ele não conseguiria, mas agente teria que adaptar todo um sistema pra que ele fizesse isso, então não é o caso, por conta da dicção tudo mais, por exemplo, um cadeirante ele poderia dar uma aula sem problema nenhum, ele vai ali com a cadeira dele nas salas de aula e faz normalmente, então quando eu abro uma vaga eu avalio se o perfil da vaga está de acordo com a pessoa que vai ocupar independente de qualquer questão ligada a diversidade, mas ao mesmo tempo pra incentivar, até por um reflexo sócio econômico a empresa tem um programa de empregabilidade e ai sim ela abre posições que a pessoa entra</p> <p>(...)agente tem parceiros, por exemplo a K&amp;K é uma consultoria que ajuda agente na busca dessas pessoas, não sei detalhes técnicos, mas ele tem um sistema de quantidade de vagas, um budget separado, não tenho certeza disso, mas é um programa a parte que tem uma quantidade específica de vagas que é pra deficientes, mas é uma porta de entrada, porque a partir daí a pessoa trilha o caminho dela de acordo com o que ela entrega.</p> <p>(...)assim, até o próprio processo de entrevista agente conta com a área de diversidade que faz essa interface, tem uma consultoria que é a K&amp;K.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – SELEÇÃO E RECRUTAMENTO
cadeirante	<p>(...) Existe um programa que era liderado pelo Ribas, ainda existe aqui dentro, ou seja, o Ribas ele plantou essa semente e o negócio floresceu, na verdade essas pessoas hoje, quando existe a captação no mercado de pessoas com deficiência, ele faz o seguinte: as pessoas são inscritas nesse programa, passam por uma pré qualificação, ou seja, ele vê aí o nível de conhecimento e a Serasa ela tem uma parceria com outras empresas que ela já fechou ao longo dos anos, digamos assim, ela põe pra dentro..... vai treinar no primeiro semestre cem pessoas com deficiência, então esses parceiros que é liderado por essa área de empregabilidade, ela dá a capacitação pra essas pessoas, literalmente falando, língua portuguesa, matemática e todas ferramentas do pacote office e ela treina essas pessoas, capacita pra trabalhar não só na Serasa como nessas empresas parceiras que estão ligadas a Serasa. No final desse programa de seis meses as pessoas são alocadas nessas empresas e também na Serasa, então existe sim um programa de capacitação.</p> <p>(...) enquanto ela tá no programa de capacitação, está sob o orçamento dessa área, uma vez concluído esse curso aí essa pessoa é alocada na área, aí entra diretamente no centro de custo daquela área.</p> <p>(...): não tem esse cunho " só entra aqui pela empregabilidade", nós temos aqui um advogado que é cego e ele não entrou pela empregabilidade, não precisou entrar. Ele é advogado, a área de direito precisava de um advogado, ele era cego e ele se inscreveu normalmente, seguiu o processo de contratação e quem fez a análise foi o chefe do jurídico, ele falou " tem as capacidades que eu preciso pra área que ele atende as qualificações e ele não entrou, eu tô citando um exemplo, mas não segue esse rito só vai entrar aqui pela empregabilidade, não segue esse rito não, é que empregabilidade, quando eu falo de empregabilidade para pessoas com deficiência tá voltado mais pra pessoa que não tem uma qualificação, então entra por essa área vai medir até onde, digamos ele precisa de uma capacitação e ali também já mais ou menos dá o perfil pra qual área ele melhor se adaptaria, seria TI, seria DH, seria comercial, ou seja, qual diretoria ele vai assim desenvolver melhor suas funções, mas necessariamente não tem que passar pela área de empregabilidade se ele tem alguma deficiência.</p>
deficiente visual	<p>(...) o meu curso agente é preparado durante oito meses e acho que foi a melhor fase da minha vida. Esse curso deveria ser até pros não deficientes com diversos profissionais, psicólogos, professores. Uma série de profissionais ensinam voce a se portar, a ter resiliência, a conhecer...., porque alguns nunca viram um ambiente corporativo, alguns sim, alguns que ficaram deficiente depois de adulto já operavam no meio corporativo, mas alguns não tem noção, voce precisa ensinar o bê-á-bá mesmo dos comportamentos então agente é preparado durante vários meses. Assim não tem moleza, o Ribas falava que "eu quero que voces façam um paralelo com os outros profissionais, ele incentivava muito a independência</p> <p>(...), dentre as aulas que agente teve de negociação, que ensina voce os estilos diferentes das pessoas que agente vai encontrar, aula de complicação interpessoal, então voce chega um pouco já preparado pra luta mesmo</p> <p>(...)eu não sei se elas entraram pelo grupo, mas existem casos aqui tem um cara que é formado em matemática, pós graduado, existe uma moça de TI que é surda e tal e a Nancy que trabalhou na comunicação, ela não entrou pelo grupo, um dos braços dela não se desenvolveu e ela é jornalista, trabalhava lá como jornalista, ganhava como jornalista, inglês fluente e eu sei que ela entrou por outros caminhos, mas acabou fazendo parte dos deficientes como número, mas não dentro desse grupo, até porque ela não precisava ser preparada como os outros</p>
deficiente físico	<p>(...) Inclusive nós temos uma questão de empregabilidade social que nós somos parceiros com várias empresas do país, várias empresas aqui em São Paulo, no Rio de Janeiro, em todos os lugares deste país.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – SELEÇÃO E RECRUTAMENTO
cega	(...)é as vagas são específicas, se bem que assim, de quando eu participei pra cá, eu acho que mudou um pouco, hoje eu não sei como tá isso, não sei como eles estão fazendo recrutamento e tal, mas na época que eu vim, tinham doze pessoas na turma, eram deficientes físico, visual, auditivo, ficava todo mundo na mesma turma e eu lembro que agente teve umas palestras, algumas pessoas da Serasa que mostraram pra gente como funcionava a empresa, depois agente teve aulas de comunicação e língua portuguesa, um módulo de informática e depois teve uma semana de orientação vocacional, vamos dizer assim, é quando eles faziam os testes pra saber em que área cada um se enquadraria melhor e aí a área de empregabilidade ia lá conversar com os líderes pra saber se poderia acolher um deficiente, se tinha espaço lá,
<i>coworker</i>	Não declarou nada sobre a categoria Seleção e Recrutamento

ENTREVISTADO	CATEGORIA – RESPONSABILIDADE SOCIAL
gerente	(...) então mais do que a quantidade, assim não nós não cumprimos a cota não, mas também nós trabalhamos com deficiência bastante severas, que não é muito comum você encontrar nas organizações, nós trabalhamos com pessoas totalmente cegas, totalmente surdas, cadeirantes, então são os extremos das deficiências, síndrome de down, paralisia cerebral, então o que agente busca incluir são as pessoas que tem mais dificuldade de acesso ao mercado de trabalho (...) a área de qualidade vida envolve três motes: movimento, equilíbrio e tem artes, então agente tem iniciativas pra combate ao sedentarismo, iniciativas voltadas a cultura, temos escola de teatro temos escola de [clau], escola de coral, uma escola de violão, instrumento musical e a vida em equilíbrio tem o home office, horário flexível, então a área de qualidade vida em suma são esses trez pilares. No combate ao sedentarismo agente tem uma bandeira chamada de <i>ewnesss club</i> junto com vida melhor que é da área de saúde, então qualidade de vida e saúde tão muito ligadas, então agente tem uma academia aqui, agente tem um clube de corrida, clube de patins, tem algumas iniciativas que promovem isso e um informativo mensal que fala de dicas e contextos de cuidado da sua saúde, seja prevenção de doenças, seja um combate ao tabagismo, seja uma alimentação melhor, então isso envolve a área de qualidade de vida com uma bandeira chamada de viva melhor (...)então mais do que a quantidade, assim não nós não cumprimos a cota não, mas também nós trabalhamos com deficiência bastante severas, que não é muito comum você encontrar nas organizações, nós trabalhamos com pessoas totalmente cegas, totalmente surdas, cadeirantes, então são os extremos das deficiências, síndrome de Down, paralisia cerebral, então o que agente busca incluir são as pessoas que tem mais dificuldade de acesso ao mercado de trabalho. Então nosso numero não é tão legal como eu gostaria que fosse, mas agente tá lutando pra aumentar esse número.
gerente	Não declarou nada sobre a categoria Responsabilidade Social
coordenador	(...), o Ribas ele que foi o fundador da rede empresarial que trata o tema sobre empregabilidade, a parte mais específica de diversidade, mas não só focada em quem alguma deficiência física, diversidade é um tema mais amplo, ele não fala só de quem tem uma deficiência visual, quem tem ou qualquer outro tipo de deficiência e sim a inclusão de pessoas que são menos favorecidas, que tenham uma opção sexual diferente da hétero, que a que todo mundo tradicionalmente tá acostumado, de religião, de respeitar a religião, raça, enfim, até a parte de bases educacionais, de classe sociais, coisa que agente trata bastante porque agente vê que o país, de uma forma geral, ainda tá bem atrasada em relação a isso (...) agente tem um programa de empregabilidade que agente divulga vagas e aloca as pessoas nas diversas áreas. (...) Fora qualidade de vida, agente tá tirando quatrocentos carros do transito, a cidade ela é louca aí, então eu vejo isso como uma alternativa pra cidade mesmo, e acho que o país como um todo ele tá muito atrasado em relação a isso, agente só fica falando de ônibus, metrô, melhora do transporte, tem que melhorar mesmo, mas tem outras alternativas como home office que poderiam melhorar

ENTREVISTADO	CATEGORIA – RESPONSABILIDADE SOCIAL
cadeirante	<p>(...) então ele teve a preocupação de fazer um prédio com cem por cento de adaptações, então ele falou assim, vou trazer pra dentro Serasa, independente daquela cota, sua preocupação não era em cumprir cotas, a preocupação era trazer pessoas que estavam em casa e precisavam trabalhar e que tinham condições pra trabalhar, condições de produzir. Pessoas que tem uma deficiência, mas tem condições de dar muito resultado.</p> <p>(...) também ela dá cursos de educação financeira, então ela tem essa preocupação com o social, ela tem diversos programas pro cidadão comum, ou seja, ter uma vida financeira mais saudável, então ela é preocupada com isso também ela não é uma empresa puramente, digamos assim, de concessão de crédito, tem outras preocupações voltadas pro público em geral, não só pela questão da imagem, a imagem as vezes quem faz é do devedor ou do inadimplente, não tô falando especificamente dele, mas ela quer mostrar pra essa pessoa que ela pode ter uma vida melhor , mais equilibrada e buscar na Serasa algum embasamento, ela tá aberta pra isso e não tem custo, essas orientações não tem custo nenhum, faz parte da responsabilidade social dela.</p>
deficiente visual	<p>(...) ela cuida também do jovem aprendiz que um projeto social também, não é simplesmente um jovem que vem se cadastra, ele tem que estar numa situação social precária, pra auxiliar mesmo no futuro deste jovem.</p> <p>(...) Agente tem um programa que é o dia do voluntariado que se junta um número grande de pessoas e vai pra uma casa, um asilo, uma creche, agente vai lá e reforma a creche, pinta a parede, faz as coisas, tem gente que canta pros velhinhos, tem gente que cuida, tem oficina de várias.....artesanato e passa o dia tomando conta dessa instituição e deixa ela brilhando e esse foi um dos serviços, uma das ações, que embora tenha se enxugado a verba, se manteve o entusiasmo. Agente tem também o ações reais, que eu faço parte, nesse sábado agente vai pra uma escola numa comunidade bem da periferia ensinar os preceitos de economia familiar pra combater o endividamento das pessoas que nem tem conta em banco, então agente vai fazer esse primeiro módulo lá e também quando acontece alguma tragédia, que nem lá em São Luís do Paraitinga, nossa eu nunca vi tanta garrafa d'água junta, esse <i>lobe</i>, esse espaço grande em cima da recepção monta-se um espaço e as pessoas trazem as doações,</p> <p>(...) e todo ano também tem a campanha de doação de materiais escolares, isso todo ano tem e a contribuição é bastante grande, então nesse ponto o dia a dia agente não nota essas coisas, mas se voce parar contar o número de ações que tem é de brilhar os olhos, tem bastante coisa.</p>
Deficiente físico	<p>(...) como eu falei do projeto arrastão, é uma oportunidade que as ONGs tem na Serasa como se fosse um tipo de um ajudador, não vou dizer anjo, nada disso, mas tipo de um ajudador que possa colocar , mostrar um pouco do lado social pros trabalhadores daqui</p> <p>(...) agente só vê empresas grande fazendo quando tem tragédia, muita chuva, aí voce vê o lado social, o lado social emergência falar, aqui não, aqui nós tamos no lado social, lado humano 24 horas por dia, 7 dias na semana, porque agente vai fazer ações fora, no sábado. Talvez a Serasa hoje esteja influenciado outras empresas pro dia de amanhã fazer a mesma coisa que a Serasa faz, eu tenho certeza.</p>
Cadeirante	Nada declarado.
cega	<p>(...) ela faz muito voluntariado, semana que vem vai ter a semana do voluntariado, pessoal ajuda uma ONG ali no Campo Limpo, pessoal vai faz um trabalho de pintura, jardinagem, educação financeira, os próprios profissionais fazem isso.</p>
<i>coworker</i>	<p>(...) A Serasa tem alguns projetos, por exemplo, tem o dia do voluntário que visita uma casa de criança carente, ela tem uns projetos bem legais, tem a nossa equipe de magia do riso, que agente chama de todos palhaços, agente tem um curso de técnica circense, visita hospital com criança doente, adulto, asilos, escolas também.</p> <p>(...) A Serasa tem a corrida do GRAAC também que ela participa com as pessoas que tem o hábito de correr , que todo dinheiro da inscrição vai pra uma instituição, tem a corrida do Airtton Sena também pra instituição dele, então ela tem ela tem esses eventos bem bacanas.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – CONCEPÇÃO DA DEFICIÊNCIA
gerente	<p>(...) Não tem diferenciação e nem queremos que tenha, porque isso não seria respeito a diversidade, agente preza a equidade de direitos e não a igualdade, igualdade é banalizar. A equidade eu respeita suas diferenças, mas voce tem os mesmos direitos de qualquer outro, esse é o ponto, é isso que agente busca, essa equidade. Oportunidades de desenvolvimento, de acesso a informação, de capacidade.....de conquistar outros cargos, de crescer na organização</p> <p>(...) não existe preferência e tratamento diferenciado pra pessoa com deficiência, ela tem que cumprir metas, defini suas metas, ela tem seu programa de desenvolvimento individual, ela tem que pensar na sua carreira, ela é exigida tanto quanto outra pessoa, só que pra que ela seja produtiva tanto quanto outra pessoa muitas vezes elas precisam de adaptações ou de instrumentos que permitam essa produtividade acontecer</p> <p>(...), mas acho que agente avançou é essa visão de equidade é um avanço constante agente tem que bater na tecla porque a empresa tem uma rotatividade grande, então agente precisa trabalhar sempre com a importância da visão de equidade de direitos, do respeito a diferença na gestão e dar as oportunidades, mas ao mesmo tempo é um avanço porque se voce fosse ver há doze anos atrás não era tão simples de se fazer</p> <p>(...) Desafio é sempre quebrar a barreira da discriminação, o maior desafio é .... as pessoas não entendem, não gostam e não querem, muitas vezes não querem nem parar para refletir sobre, existe discriminação se [...] a paralisia cerebral, o que todos pensam é que tem um déficit cognitivo e não físico, então a ação por desconhecimento ela existe e não é só característica da Sersa, é inerente ao ser humano, o desconhecido é discriminado.</p> <p>(...) Voce estigmatiza e cristaliza a pessoa, ela é incapaz disso, ele já acha que é incapaz e pra ele vai ser incapaz então ele não dá nem a chance e oportunidade da pessoa mostrar do que ela é capaz</p>
gerente	<p>(...) uma coisa que o Ribas falava muito que quando agente contrata uma pessoa com deficiência agente não tá fazendo uma caridade, agente contrata porque agente enxerga que ela consegue desempenhar bem aquela função, que ela pode ser treinada, então assim, hoje quando agente abre uma vaga e agente vê possibilidade de ter pessoas com deficiência nesta vaga, agente preza por isso.</p> <p>(...). Qual é o benefício da cota? Não é de toda má. As empresas se viram obrigadas a preencher aquela cota, então esse foi o primeiro caminho pra porta se abrir, só que se agente não vê na pessoa a perspectiva dela desempenhar a função com treinamento e tudo, as vezes os lideres que recebem essa pessoa pensam que é mais caridade do que efetivamente a pessoa pode produzir e cria um resultado, uma impressão ao contrario, de aversão</p> <p>(...) assim, não vejo como lacuna, mas como desafio. Eu acho que ainda agente tem o desafio de sensibilizar os lideres, eu acho que as vezes ainda tem um pré conceito de pensar "mas será que ele vai render a mesma coisa que uma pessoa sem deficiência?" e isso ai é um pré conceito né feito antes sem saber como funciona.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – CONCEPÇÃO DA DEFICIÊNCIA
coordenador	<p>(...) que eu sempre fiz foi conversar antes com a equipe pra explicar qual era o tipo de deficiência e preparar as pessoas pra receber da melhor forma possível, tranquilo, nunca tivemos problemas. Se as pessoas saberem qual é a deficiência e as limitações, o próximo passo é receber a pessoa como outra qualquer. De preparo. de preparar as pessoas pra saber o que dá pra fazer, o que não dá e de acordo com isso utilizar da melhor forma. Aproveitar da melhor forma o potencial daquela pessoa.</p> <p>(...) diversidade eu diria que algo do dia a dia pra gente, que sinceramente, assim no primeiro contato que voce tem voce nota, depois disso se torna uma coisa natural, respeitando as limitações que cada um tem, por exemplo, o Renato pra andar ele tem muita dificuldade, então eu não posso pedir pra ele carregar uma caixa.</p> <p>(...) entrevistador: voce ainda vê possíveis lacunas?  coordenador: vejo, por exemplo, vejo que..., por isso que agente tá construindo um conteúdo de educação, parte de conscientização, muitas pessoas que entram e saem da empresa, cada pessoa tem uma educação, uma forma de enxergar a diversidade, eu vejo que a parte de conscientização das pessoas é um caminho ainda a ser percorrido, temos pessoas conscientes de que a diversidade é importante e tem umas outras pessoas não muito conscientes, então acho que há um equilíbrio aí, agente tem que evoluir um pouco nesse aspecto.</p> <p>(...), muitas pessoas que entram e saem da empresa, cada pessoa tem uma educação, uma forma de enxergar a diversidade, eu vejo que a parte de conscientização das pessoas é um caminho ainda a ser percorrido, temos pessoas conscientes de que a diversidade é importante e tem umas outras pessoas não muito conscientes, então acho que há um equilíbrio aí, agente tem que evoluir um pouco nesse aspecto</p> <p>(...) De parte interna da empresa, o principal é a conscientização mesmo de que uma pessoa que tem uma deficiência que ela pode ou não ter limitações, as vezes ela tem uma limitação intelectual e as vezes ela não tem, as vezes ela tem uma limitação que é motora só, por exemplo, o Braga, é motora, é problema dele chegar no cliente, não nosso, então se ele vai ter que ir com a cadeira dele, entrar no carro e pegar a cadeira e colocar dentro do carro e ir pra uma empresa ou ser flexível pra encontrar alternativas pra ver os clientes dele, eu vejo que é assim, ele vai ter um pouco mais de dificuldade, mas isso é um problema muito mais dele do que nosso, tanto que ele já foi vendedor que já foi pra programa de elite, então assim, num primeiro momento eu vejo que a grande dificuldade é o preconceito mesmo, consciência de que a pessoa, ela se aprofundar no segundo nível pra vê que aquilo é possível. Quando eu entrevistei o Renato, ele tava no mercado há 2 anos ou mais, ele passou por mais de vinte empresas, entrevistado e tomando não na cara, como aqui poderia ter acontecido se agente não tivesse um preparo maior da empresa pra isso e se o líder que entrevistou não tivesse preparo e a mente aberta pra receber uma pessoa assim, então assim, eu vejo que as empresas elas tão</p>
cadeirante	<p>(...) se tem uma vaga aqui internamente, voce se inscreve na vaga, quando voce se inscreve, ele não pergunta se voce é deficiente ou não, então o novo líder que voce tá , digamos concorrendo aquela vaga, ele vai olhar indicador de desempenho, ele tem conhecimento e depois ele indica não só por isso, aqui também se voce vai concorrer a uma vaga pede ali se voce tem pós graduação na área, se voce tem algum MBA, se voce conhece todas as ferramentas que a nova área tá buscando, ele não olha basicamente se é deficiente ou não e sim naquela competência que voce tem</p> <p>(...) não tem esse cunho " só entra aqui pela empregabilidade", nós temos aqui um advogado que é cego e ele não entrou pela empregabilidade, não precisou entrar. Ele é advogado, a área de direito precisava de um advogado, ele era cego e ele se inscreveu normalmente, seguiu o processo de contratação e quem fez a análise foi o chefe do jurídico, ele falou " tem as capacidades que eu preciso pra área que ele atende as qualificações e ele não entrou, eu tô citando um exemplo, mas não segue esse rito só vai entrar aqui pela empregabilidade</p> <p>(...) Mas era só uma preocupação, não um preconceito, mas deve existir, mas por falta de preparo dessa pessoa que chegou, mas a partir do momento que agente tá aqui dentro agente é medido, esses indicadores, ele mostra o seu desempenho durante o ano, não é a deficiência que faz com que ele não seja promovido.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – CONCEPÇÃO DA DEFICIÊNCIA
deficiente visual	(...). Existem algumas coisas, como posso dizer, a sensibilização de líderes de áreas. As vezes a pessoa faz aquele social, o Ribas sempre conversava muito com os líderes com as pessoas e as vezes as pessoas aceitam de certa forma e depois não se adequa àquele profissional e a lei é clara, se voce cria essa vaga, se voce mandar esse cara embora voce tem que por outro ali e algumas pessoas não conseguem compreender direito, (...). Na minha turma tinha pessoas que não aceitaram entrar na empresa pra não perder o beneficio que tinham. Tinha um cara que recebia um salário mínimo que queria conversar com as empresas pra trabalhar sem registro pra não perder o beneficio e essa é uma condição. O cara opta por não se desenvolver mais, quer ficar naquilo lá. Então eu acho assim, se o deficiente quiser.
deficiente físico	Nada declarado
cadeirante	(...) entrevistador: como são as oportunidades de crescimento profissional aqui? é igual pra todo mundo, eu não sinto nenhuma distinção para portadores de deficiência. (...) Talvez aqui na empresa até tenha algumas áreas que isso, mas eu nunca percebi, talvez tenha por ser natural em qualquer empresa, talvez essa barreira, algumas coisas agente precise quebrar de moia do geral, mas também é só no primeiro momento, só conhecer depois que conhece é diferente.
cega	(...)Se voce tem um gestor que dá oportunidade, que te abre caminhos e confia em voce pra delegar as tarefas, voce engrena, mas se voce não tem, fica muito complicado porque tem um determinado momento que a área de empregabilidade não pode fazer mais nada por voce, porque voce já tá entregue a tua área e tal, ela de dá apoio em questões pontuais, se voce vai lá falar " ah eu tô precisando de um apoio tal, uma coisa específica, tudo bem, mas se é um problema com a mentalidade do seu gestor, a coisa fica meio complicada. (...)a área de diversidade tentou fazer algumas, alguns seminários de conscientização e chamar os líderes, mas nem todo mundo que comparece, é meio complicado, então não é todo mundo que tem uma mente aberta. (...)saiu muita gente, entrou muita gente nova, como te falei, essas tentativas de conscientização elas nem sempre davam certo porque poucas pessoas compareciam
coworker	Nada declarado

ENTREVISTADO	CATEGORIA – DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA
gerente	(...) não existe preferência e tratamento diferenciado pra pessoa com deficiência, ela tem que cumprir metas, defini suas metas, ela tem seu programa de desenvolvimento individual, ela tem que pensar na sua carreira, ela é exigida tanto quanto outra pessoa. (...) Não tem diferenciação e nem queremos que tenha, porque isso não seria respeito a diversidade, agente preza a equidade de direitos e não a igualdade, igualdade é banalizar. A equidade eu respeita suas diferenças, mas voce tem os mesmos direitos de qualquer outro, esse é o ponto, é isso que agente busca, essa equidade. Oportunidades de desenvolvimento, de acesso a informação, de capacidade.....de conquistar outros cargos, de crescer na organização. Hoje tem gente que eles entram como auxiliares, mas muitos saem daqui como analistas, coordenadores (...) é como de outros funcionários. Só que o que acontece muitos deficientes não estudam, não se aperfeiçoam, não tem a preocupação de conhecer uma língua estrangeira, então como é que fica? ela vai perdendo competitividade, ele vai perder pra outro colega do lado que estudou, ele tem que se esforçar. O Ribas, ele fez doutorado, fez mestrado, então poxa, por que não se esforçar? A busca do desenvolvimento tem que ser individual, tem que ser dele, não da empresa. (...) então BP ele faz a estrutura de carreira, auxilia na gestão de performance, ele vem com as demandas de novas vagas, reposições, ele é um RH. E com esse olhar de um BP muitas vezes eu tenho a sensibilidade de falar "olha aqui cabe uma pessoa com deficiência assim porque aqui eu preciso de uma posição que tenha esse, esse perfil. Então a nossa troca com BP é muito grande, a nossa área interna né (...)Isso é do programa de deficiência. e na avaliação constante agente tá junto com os líderes e tutores na avaliação desse profissional, olhando a avaliação e desempenho desse profissional. Esse é o programa de inclusão.



ENTREVISTADO	CATEGORIA – DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA
gerente	<p>(...) geralmente as pessoas com deficiência estão em cargos menores, acho que o Ribas era um que era coordenador, mas geralmente as pessoas são auxiliares, as vezes é promovido pra analista jr, aí vai crescendo. Acho que as demandas são iguais , não tem diferenciação, única coisa que aqui tem um treinamento do Excel, mas se eu sou cego, como eu vou fazer, eu tenho que achar outra alternativa, mas assim, a demanda é a mesma, é o treinamento do Excel, é o como que muda.</p> <p>entrevistador: como é o desenvolvimento da carreira de um PCD?</p> <p>(...): igual a das outras pessoas.</p> <p>(...)A empresa, como um todo , em pesquisa salarial agente tá acima do mercado, pensando não só no salário, mas nos benefícios e pra todos os cargos, então para a PCD é a mesma coisa.</p>
coordenador	<p>(...) mas também sem se desconsiderar que existem pontos ai que agente precisa tomar cuidado pra que as pessoas se sintam bem, que elas cresçam, que elas tenham uma carreira com igualdade em relação a pessoa que não tem deficiência.</p> <p>(...). Por exemplo, se tiver um treinamento que vai ajudar o deficiente a subir na carreira porque isso a capacita, tanto o deficiente como uma pessoa sem deficiência pode participar.</p> <p>(...)..., por exemplo, agora eu tô promovendo a Cláudia de auxiliar pra assistente que ela tem poli e tal, assim ela cuida de projetos dentro da área de parcerias e tal</p> <p>(...)as vezes a pessoa entra numa posição inicial, que é auxiliar, que é um incentivo, como o José Braga, já fui líder dele muito tempo atrás aqui na empresa. Ele entrou aqui como <i>call-center</i>, eu entrei na empresa como <i>call-center</i> também, hoje ele é executivo de vendas, não vejo distinção.</p> <p>(...), mas por exemplo, voce pega o Braga, ele é vendedor, todo treinamento de vendas ele participa, normal, sem distinção ali, que a partir do momento que voce pertence a um grupo, significa que voce tá apto pra fazer parte daquela atividade, daquela função, então se voce está naquela área o treinamento vai ser adaptado a todos que estão naquela área. Vou dar um exemplo, convenção de vendas, na convenção agente as vezes faz dinâmica de grupo, então teve uma vez que a dinâmica foi atividades circenses, agente teve uma pessoa pra empurrar a cadeira do Braga porque era um campo de grama e era mais difícil de locomover, mas ele participou normal, algumas atividades era pra correr e pular no trampolim, ele não pode fazer, outra era malabaris, ele fez, então a ideia é na forma até de desenvolvimento é que se a pessoa ocupa um cargo/função e tem um treinamento pra aquele cargo/função, esse treinamento tem que estar adaptado a ela.</p> <p>(...) por exemplo, as pessoas que tem deficiência dentro da área, algumas tem algumas tem déficit de ensino por conta de problemas sócio-econômicos, mas a partir do momento que ela tem um salário, ela tá trabalhando aqui, uma coisa que eu faço como líder é incentivá-los a estudarem, porque só por meio da educação as pessoas vão crescer, se elas não buscarem a profissionalização, não é porque elas tem uma deficiência que ela vai crescer, "que ai nossa, coitado", então a partir do momento que ela tá aqui ela tá em condição igual aí e eu faço bastante pra que elas estudem e cresçam.</p> <p>(...)depende de cada um, o Braga é um exemplo, ele deve tá aqui a nove anos, mais ou menos, ele foi crescendo e depende dele, pras pessoas que tão na equipe agora, a Cláudia cresceu virou assistente, se ela demonstrar capacidade de virar uma analista junior, depois pleno, depois, depois senior, depende dela, o limite tá na cabeça de cada um não na empresa, o limite tá na formação técnica de cada um, na capacidade de entrega de cada um, então depende de cada um .</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA
cadeirante	<p>(...)se tem uma vaga aqui internamente, voce se inscreve na vaga, quando voce se inscreve, ele não pergunta se voce é deficiente ou não, então o novo líder que voce tá , digamos concorrendo aquela vaga, ele vai olhar indicador de desempenho, ele tem conhecimento e depois ele indica não só por isso, aqui também se voce vai concorrer a uma vaga pede ali se voce tem pós graduação na área, se voce tem algum MBA, se voce conhece todas as ferramentas que a nova área tá buscando, ele não olha basicamente se é deficiente ou não e sim naquela competência que voce tem, digamos, tem outros concorrentes,</p> <p>(...)...., antes de oferecer pro mercado, é oferecido internamente, se voce tem competência pra uma outra área, voce se inscreve, seu líder te libera e voce muda e aí talvez lá voce de melhor, digamos assim, ou seja, voce se encaixa, voce passa a desempenhar melhor outras funções do que aquela que voce achava que voce daria certo, mas não é deficiência por onde voce é medido.</p> <p>(...)essa atração de talentos, eu diria o seguinte, em síntese pintou uma vaga na intranet, apareceu uma vaga de gerente de vendas pra uma região tal, esse programa ele visa ...., se voce quiser concorrer pra essa vaga, voce se inscreve, tem um descritivo de todas as competências que voce tem que ter pra concorrer e voce se inscreve, vai pra uma pré seleção, a área que tem o seu <i>business partner</i> vai olhar se o cara realmente se as pessoas que estão inscritas têm aquelas competências, então ela seleciona um grupo de pessoas, depois de selecionada é direcionada pra área literalmente que vai absorver esse candidato, dali em diante o processo de seleção segue por conta do líder da área que tá buscando, então ele vai ver, de todos aqueles candidatos que foram inscritos naquela atração de talentos, mas se encaixa no que ele quer pra trabalhar na vaga. Essa é a minha visão. Quando eu vejo lá atração de talentos" opa, pintou uma vaga, deixo eu ver se ela me interessa", eu acho que é mais profundo, eu acho que eu não sou especialista pra falar sobre atração de talentos, mas eu vejo assim.</p> <p>(...), a Serasa ela patrocina uma porcentagem de MBA, pós graduação, curso de inglês e treinamentos internos, esses cursos internos não tem custo, somente quando voce vai buscar um curso fora tem um patrocínio que é dado voltado a sua área, sofre uma análise, mas eu nunca tive um pedido recusado e vejo também outros colegas, independente de ser deficiente ou não, tá voltado pra todos.</p>
Deficiente físico	<p>(...)Eu sei que eu tenho capacidade pra crescer e vou lutar pra isso porque eu acho que a empresa da condições pra isso, primeiro porque nós temos aqui de desenvolvimento individual, não é pra mim, é pra todos, que nós fazemos anualmente e especificamos metas pra cumprir. Minhas metas são sempre normal, eu acredito que possa.....o PDI me auxiliar no futuro, hoje eu sou auxiliar, a ser um analista senior, alguma coisa relacionada a isso aqui.</p> <p>(...)são iguais, agora o tempo de promoção varia pra todo mundo. Tempo de promoção vai depender de cada um.</p> <p>(...): acredito que sim, porque se eu não pudesse desenvolver minhas capacidades aqui as gerências que me contrataram não teriam me contratado pra cá.</p>
cadeirante	<p>(...): acho que ela é facilitada e ela é facilitada pra todo mundo, é o foco da empresa.</p> <p>(...) eu acho que vou continuar subindo mais,</p> <p>(...) é igual pra todo mundo, eu não sinto nenhuma distinção para portadores de deficiência.</p>
cega	<p>(...) eu acho que..., eu não sei, eu penso que é pelo mesmo motivo que te falei da mente fechada e tal, os deficientes aqui que progrediram e tal, são minoria.</p>
coworker	<p>(...) eu acho que iguais não, eu acho que ainda é um pouquinho diferenciado , até porque, até onde eu sei tem aquela cota né, por área também aqui na Serasa. O Thiago ele fez uma carreira, ele entrou como auxiliar, passou por assistente, analista junior, pleno e agora senior, então ele cresceu bastante, eu acho que se pra uma pessoa normal tem 100% de chance de crescer, pra um deficiente acho que uns noventa e cinco, ainda vejo que pra uma pessoa normal é um pouco mais fácil.</p> <p>(...) o tempo é um pouquinho diferente, eu que consigo enxergar executaria uma função em dez minutos, enquanto que um deficiente visual executaria em meia hora. Eu acho que isso acaba também atrapalhando nesse processo de desenvolvimento.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA
Deficiente visual	<p>(...) Hoje alguns deficientes daqui de dentro conseguiram estudar até conseguiram sair desse grupo protegido, que é o grupo da empregabilidade, porque existe uma dificuldade até de promover o cara que entra nesse grupo da empregabilidade.</p> <p>(...) olha, na época que eu comecei a cuidar mais da web TV, me cederam além do horário, me pagaram um curso de vídeo e TV, então eu acho que eu sou o primeiro deficiente visual que trabalha com televisão e câmera, faço vídeos aqui, então isso proporcionou uma melhora no meu conhecimento, muita melhora, fora outros cursos da parte de informática que me pagaram também da plataforma <i>sharepoint</i>, da citra net. Então nesse ponto me desenvolvi bastante.</p> <p>(...)olha, eu sinto assim: muitos deficientes, como é um programa praticamente social, agente vê que além de deficiente as pessoas são de baixa renda, alguns deficientes auditivos eu via que tinham um pouquinho mais abastado, que de todos e eu era o mais velho, na minha turma eu era o mais velho, tinha duas pessoas praticamente com a minha idade e eu via que eles eram bastante carente, então são pessoas que as vezes eles não estudaram muito bem, alguns são muito protegidos pelos pais, parentes, porque nem todos vieram pra cá, de 100, somente três vieram pra cá, os outros foram pra empresas que ajudam a Serasa a manter esse programa, então eu noto hoje que voce precisa ter um conhecimento, uma formação específica e só formação.....eu acho que 90% da empresa tem. Agora tem aqueles que são pós graduados, fazem MBA hoje principalmente o inglês depois dessa aquisição, então eu sinto que quem já é pós graduado, tem um inglês razoável ou fluente tá um passo mais a frente. O próprio João Ribas era um cadeirante, ele era um pouco disforme, ele era coordenador e ofereceram até outros cargos pra ele, mas ele era um grande pensador. Tem um gerente que ele é deficiente físico e uma moça de TI que tem um cargo bom assim, eu acho assim hoje aqui na Serasa, não é uma dura disputa, a própria condição do deficiente que veio por esses grupos não ajudam muito na formação deles, o preparo anterior a entrada na empresa não ajudam muito, mas os que se prepararam, os que foram a frente, os que foram buscar mais conhecimento.....nesses três quatro casos, eles estão bem.</p> <p>(...) Ah, agente tem o Braga, ele ficou deficiente físico porque levou um tiro. Ele entrou aqui pra trabalhar no telemarketing, entrou pelo programa e depois ele tinha um tino de vendas já era vendedor antigamente e hoje é um dos melhores vendedores, todo ano vai pro elite, é um cara muito bem remunerado, é um cadeirante.</p> <p>(...) O Ribas falava um pouco dele e ele foi a frente, bastante querido, todo ano ele vai pro elite, que é .....vai pra Marrocos, vai pra navio, que é aquela premiação dos melhores, quem fez a diferença.</p> <p>(...)eu tenho certeza pela minha contribuição aqui na empresa, eu tenho entrado em todas as áreas, conheço muita gente, se eu fosse um cara mais preparado, se eu tivesse pensado nisso no passado, eu até comecei a fazer uma pós e parei, um ano só e acho que talvez eu teria um pouco mais de .....se eu tivesse um inglês mais fluente, talvez eu tivesse mais acesso. Agente tem aqui um email que toda semana chega pra todo mundo que é a atração de talentos que chama, eles disponibilizam essa vaga pras pessoas aqui de dentro, então se voce tem aquele preparo, voce se formou em tal, fez uma pós em marketing, fez não sei que, fala inglês é meio passo pra voce ir ali, esses dias eu até mandei um email pra um presidente meu, um falando do meu interesse em conhecer melhor os produtos de marketing, não pra ir trabalhar, mas por curiosidade e ser um promotor daquilo, ser um promotor, um facilitador, hoje as redes sociais permitem que voce ajude a empresa e ela viu isso e gostou muito dessa atitude de se colocar a disposição e falou "Nos próximos treinamentos agente vai te chamar" então hoje eu apesar dos quarenta e tantos anos eu to procurando algumas coisas pra estudar.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – CULTURA ORGANIZACIONAL
gerente	<p>(...) temos um programa que traz a cultura da inclusão das pessoas com deficiência, então nós temos uma preocupação com a inclusão da pessoa com deficiência (...)</p> <p>(...) então todo um trabalho que foi feito de inclusão das deficiências severas de adaptabilidade do local em conformidade com as NBRs, toda a estrutura que nós temos aqui e até mesmo investimento em impressoras braile que teve tudo isso na gestão do Elcio que ele tinha essa causa, ele tinha essa preocupação e o Ribas ele conseguiu concretizar muito da inclusão da pessoa com deficiência. Mas eu acho que hoje, ele não tá aqui faz uns bons anos então como que hoje dez anos depois que ele saiu? A cultura da inclusão faz parte do DNA da Serasa, então isso me deixa muito tranquila e isso...é traz a possibilidade de voce dar continuidade aos programas, dar continuidade na entrada de pessoas com deficiência com essa preocupação da inclusão</p> <p>(...) quando a alta gestão acredita na causa que é possível incluir, tudo é mais fácil, a cultura de inclusão é mais fácil. Quando não existe a liderança do lado acreditando com voce que é possível incluir ai é mais difícil, acho que dentro de uma cultura organizacional se a alta gestão acredita as coisas fluem, se ela não acredita, se ela não é muito a favor, voce não vai conseguir realizar nada.</p> <p>entrevistador: e isso vai influenciar a liderança média?</p> <p>(...): total porque cascateia.</p>
gerente	<p>(...): eu acho que a diversidade ela....., eu acho que é a troca de ideias não só com pessoas com deficiência, mas diferença de sexo, diferença de cor de pele, de tudo, acho que é a troca de experiência, eu acho que é voce olhar outras realidades fora da sua e sabe que isso existe e o quanto voce pode se beneficiar dessas coisas e o quanto o outro pode se beneficiar.</p> <p>(...) eu acho assim, eu acho que tem toda uma preocupação que veio da gestão anterior quando era só Serasa de olhar pras pessoas, de incluir, eu acho que tem uma questão aí que realmente é da cota que mobiliza as empresas, mesmo assim tem empresas aí que não se mobilizam, mas eu acho que assim a Serasa se mobilizou pra fazer de uma forma muito estruturada, influenciando inclusive outras empresas do mercado.</p>
coordenador	<p>(...) olha, eu posso tá falando errado aqui, até onde eu sei o Elcio Aníbal D'Luca que foi um presidente da época que era só Serasa e o Ribas, que faleceu recentemente, o que foi mais notável aqui dentro, pelo menos na minha percepção, foi o trabalho que o João Ribas fez e dali em diante a Serasa começou um trabalho notável em relação a diversidade, ela continua de lá até agora</p> <p>(...) De uma forma geral o que se vê assim parece que dá uma resposta em relação a isso o João Ribas, Diretoria de Desenvolvimento humano com esse apoio, ele construiu um trabalho com apoio de toda estrutura de desenvolvimento humano, que aqui agente chama de RH, área de cidadania corporativa, responsabilidade social, com foco de diversidade muito forte.</p> <p>(...) uma pessoa que entra aqui no nosso prédio e ela para ali na recepção e espera pra alguma entrevista ou pra alguma reunião de negócios, ela vê o quanto é natural as pessoas que tem alguma, tô falando agora mais focado em pessoa com deficiência, ela vê a quantidade de pessoas com deficiência passando pelo corredor e o quanto que isso é normal pras outras pessoas que não tem nenhum tipo de deficiência</p>
cadeirante	<p>(...): isso vem muito do presidente que nós tivemos, o senhor Elcio, acho que ele tinha uma visão</p>
Deficiente visual	<p>(...) a Serasa quando ela começou a crescer bastante, ela tinha um presidente bastante ativo, presidente que via todas as coisas com os olhos assim do que seria bom, do marketing e ele assim ele primava é, ele se orgulhava da Serasa ser uma empresa brasileira na época, né, então ele queria contribuir com tudo que fosse, a Serasa paga tudo em dia, os impostos, não sei o que, não é nem antes nem depois, é tudo em dia e então quando surgiu a lei de cotas, essa historia que eu sei né, ele acatou ele foi uma das primeiras empresas a acatar do jeito que deveria acatar e me parece que na ocasião, na época eles viram que havia uma deficiência no brasil pra capta esses profissionais e montaram esse programa que virou um case de sucesso no brasil todo. O Ribas, faleceu recentemente, ele levou muito longe assim,</p>
Deficiente físico	<p>(...) eu considero aqui um lugar muito bom pra se trabalhar com pessoas com necessidades especiais porque aqui eles já tem uma cultura bem antiga de mais ou menos 10 anos atrás de contratação mesmo dessas pessoas</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – CULTURA ORGANIZACIONAL
cadeirante	<p>(...): não é feito treinamento, é uma coisa natural.</p> <p>(...): eu me lembro bem, a primeira área que eu trabalhei só trabalhava deficiente e tinha uma pessoa que não tinha problema físico nenhum, mas como ela estava acostumada, então o tratamento foi normal. Quando eu vim pro financeiro acho que foi a mesma coisa, acho que talvez aqui o pessoal já esteja bem acostumado com essa situação, talvez até no primeiro momento tenha alguma coisa, mas depois a coisa é normal.</p> <p>(...): talvez eu possa falar um pouco do conhecimento do Ribas. Acho que tudo começa com a obrigatoriedade da legislação, mas depois que o Elcio chamou o Ribas pra trabalhar, acho que também o Elcio era um cara muito preocupado com esta questão, então foi feito todo um trabalho diferenciado, então começou contratar pra cumprir a cota, só que era um trabalho que já não era um trabalho comum, era um trabalho de qualificação, tentar integrar de certa forma a [...] pessoa no ambiente de trabalho e depois foram desenvolvendo outros trabalhos, por exemplo, hoje a Serasa capacita muitas pessoas e as vezes não é utilizada pra trabalhava aqui na Serasa, trabalhar numa empresa parceira. Então foi um trabalho que começou aos poucos, talvez a partir de uma obrigatoriedade e virou uma coisa já mais humana.</p>
cega	<p>(...) a história que eu sei é que o antigo presidente ela já tinha um interesse em fazer isso, né, isso há muito tempo assim, aí começou a contratar alguns deficientes, mas de uma forma bem espaçada assim, não era uma coisa tão sistemática e acho que de dois 02,36+ mil e um pra cá que o programa começou a tomar forma, se eu não me engano, aí João Ribas veio pra cá e foi ele que começou a estruturar o programa de empregabilidade.</p> <p>(...): eu acho que o que facilita é a própria cultura da empresa, hoje em dia, acho que honestamente ela mudou um pouco, mas na época que eu entrei as pessoas tavam muito ciente dessa questão de diversidade, então não era nada que espantasse ninguém ver um deficiente trabalhando aqui.</p>
coworker	<p>(...) então, na verdade esse processo de inclusão de pessoas com deficiência a partir do João Ribas, que era um deficiente, ele era cadeirante, tinha algumas deficiências e aí ele entrou na Serasa e implantou esse projeto e aí depois que ele entrou, já foi um projeto reconhecido nacionalmente, ele que fazia a inclusão dessas pessoas, recentemente ele faleceu por problemas de doença, mas eu tenho certeza que o legado dele vai continuar estendendo aqui.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA – SEGURANÇA E SAÚDE
gerente	<p>(...)todas as pessoas tem padrinhos pra ajuda-los na evacuação, por exemplo, em urgência, mas eu não sei te falar muito sobre isso. Sei que tem os padrinhos e eles são responsáveis por ajuda-los na evacuação.</p>
gerente	
coordenador	
cadeirante	<p>(...): nós temos aqui um programa de abandono, uma situação de uma vez a cada três meses, quatro meses, seis meses, uma simulação de abandono, como se fosse de incêndio ou qualquer outro sinistro que tenha ocorrido. Então as pessoas tem que abandonar o prédio, aqueles que são as pessoas sem deficiência, elas saem normalmente, ela deixa seu posto, pega a escada e desce, agora aquelas pessoas que tem deficiência tem um programa todo especial pensado e desenvolvido, vou falar exclusivamente dos cadeirantes, temos aqui pra todos os andares tem uma cadeira, se não me engano chamada <i>evacue share</i>, que é uma cadeira especial que voce pega o cadeirante, coloca nessa cadeira que desce as escadas e depois ela sai, vira uma cadeira normal e a pessoa te põe pra fora. Esse programa ele conta com padrinhos, todo deficiente aqui dentro tem padrinhos, são duas pessoas que trabalham na sua área, tem postos fixos e que ela sabe quem é o seu afiliado, então se tem uma situação de abandono, ele já vi pro posto com capacete específico e as estações são sinalizadas com esse capacete que tem uma cor específica, ele coloca esse capacete, vai até a área que tá o deficiente, ele vai lá, acompanha até o hall de elevadores, coloca essa cadeira especial, transfere pra essa cadeira desce as escadas e sai lá pra fora no térreo, então tem sim uma preocupação especial em caso aí de evacuação e nós temos esse treinamento, simulações, tem todo treinamento, todo um preparo pra montar essa cadeira. Existe sim um programa para isso e um cuidado todo especial com os cegos, com os surdos, todos eles tem padrinhos pra deixar o prédio</p>

ENTREVISTADO	CATEGORIA –SEGURANÇA E SAÚDE
Deficiente visual	(...) agente tem todo ano um treinamento de evacuação do prédio, que sai todo mundo e fecha a rua ai na frente, então existe os padrinhos pros deficientes auditivos que não escutam o alarme e pros deficientes visuais. Cada um é eleito seu padrinho naquele ano e são colocados alguns capacetes, capacete branco, cada padrinho tem o seu capacete e ele te procura quando toca o alarme pra evacuação esse já é um ponto específico de atenção ao deficiente e todo ano eles fecham essa sala aqui põe uma cabine pra testar.....o pessoal de televidas usa aqueles head fones e eles aproveitam e pegam todos os deficientes visuais que usam o virtual vision, quem usa foninho de ouvido, agente faz e teste audiométrico, porque usar muito o fone durante muito tempo, como isso tá afetando sua audição.
Deficiente fisico cadeirante	
cega	(...) eles fazem o treinamento no caso de incêndio, eles tem plano de abandono, treinamento e todos os deficientes tem um padrinho ou madrinha, quando eles chamam, é uma pessoa que te acompanha na hora de evacuar o prédio, normalmente é uma pessoa da sua equipe que fica perto de voce, senta perto de voce, aí essa pessoa te auxilia, isso é bem organizado com a área de engenharia e esses padrinhos, eles tem o controle de quem são, aí no caso de o meu padrinho não estar lá na hora, tem uma pessoa que substitui, então eles sempre pedem pra agente falar dois nomes, caso um não esteja outro pode ajudar.
<i>coworker</i>	(...) Então agente tem separados cada deficiente, agente tem os padrinhos, que é a preocupação, de mês em mês eles fazem um treinamento pra poder auxiliar as pessoas com deficiência a sair do prédio, todos os padrinhos são identificados, sentam perto dos deficientes, o Thiago tem os padrinhos dele, todo deficiente, visual, auditivo e assim, a única exigência que agente faz é que cadeirante sejam dois homens, agente tem uma cadeira especial pra ficar mais fácil, mas isso é que eu tenho conhecimento, já faz parte do meu dia-a-dia assim e aí é o pessoal de segurança do trabalho.